



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en
Gestion**

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 5
(2011-2012)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS DE
LA CAISSE D'UNE BANQUE COMMERCIALE : Cas de
la Bank Of Africa Bénin**

Présenté par :

ADJOVI Corinne Sohelen S.

Dirigé par :

M. SY Pape Alpha O.

**Auditeur interne à la Banque
Atlantique du Sénégal**

Février 2013

DEDICACES

Nous dédions ce mémoire à nos parents pour les conseils et les multiples sacrifices consentis durant ces années d'études.

A nos sœurs pour tout l'amour et le soutien moral apportés.

A GRIMAUD Kelly pour son soutien, son affection et sa présence.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous ne saurions terminer la rédaction de ce mémoire sans remercier tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce document.

Nous remercions tout le corps professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et particulièrement:

- M. Moussa Yazı, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) pour ses multiples conseils;
- M. Alpha SY, Directeur de ce mémoire,
- M. GANHOUNOUTO Théodore notre maître de stage ;

Nous remercions tout le personnel de la Bank Of Africa (B.O.A)-Bénin plus précisément:

- Le Directeur du Département de la Production Bancaire M. GANLONON Gislain;
- M. COGUE Christian Responsable des Ressources Humaines ;
- La secrétaire de la Production Bancaire Madame BISSIRIOU Aurore;

Et également tout le personnel du Département Production Bancaire surtout le Service des Opérations Internationales.

Toutes ces personnes, spécialement Hutton HOUSSINOU et son épouse, ADJOVI Estelle notre tante, M. AGOSSOU Eraste, M. DOMINGO Kisito, M. HONONTA Junior, Madame GBENOU Marie-Ange, M. KOUNOUKE Jaurès, M. AINAN Gislain, Nassirine, Emma BADIANE, Lucrèce et Luc qui ont voulu, malgré leurs multiples préoccupations, nous guider tout au long de notre travail, en répondant toujours à nos nombreuses sollicitations. Soyez- en remerciés.

Nous adressons également nos vifs remerciements à nos ami(es) et camarades de programme pour leur franche collaboration et à ceux qui ont contribué de prêt ou de loin à notre formation.

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- AFH : Africain Financial Holding
- BCEAO : Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest
- BOA : Banque Of Africa
- CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- CFA : Communauté financière Africaine
- CI : Contrôle Interne
- CNCA : Caisse Nationale de Crédit Agricole
- COSO : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- CRBF : Comité de la Réglementation Bancaire et Financière
- DAB : Distributeurs Automatiques de Billets
- DAMF : Direction des Affaires Monétaires et Financières
- DPB : Direction de la Production Bancaire
- IFACI : Institut Français d'Auditeurs et de Contrôle Interne
- ISO : International Standard Organisation
- PME : Petites et Moyennes Entreprise
- PMI : Petites et Moyennes Industries
- QCI : Questionnaire du Contrôle Interne
- SOI : Services des Opérations Internationales
- TTHU : Taxes sur le Transfert Hors UEMOA
- UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

Figure n° 1 : Le champ du risque bancaire	17
Figure n° 2 : Nouvel accord du Bâle 2.....	20
Figure n° 3 : Catégories de risques opérationnels.....	23
Figure n° 4 : Organisation sur le système de contrôle	43
Figure n° 5: Articulation des différents niveaux du contrôle interne.....	44
Figure n° 6 : Modèle d'analyse	47
Figure n° 7: La matrice des risques opérationnels des opérations de caisse.....	84

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Les risques opérationnels de la caisse.....	24
Tableau n° 2 : Tableau d'évaluation des risques opérationnels.....	50
Tableau n° 3 : Evaluation des risques opérationnels de caisse.....	74
Tableau n°4 : Echelle de cotation de la probabilité de survenance du risque	78
Tableau n° 5 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés	79
Tableau n° 6: Echelle de mesure de l'impact des risques identifiés	80
Tableau n° 7 : Evaluation de l'impact des risques identifiés	81
Tableau n° 8 : Cotation des risques.....	82
Tableau n° 9 : Hiérarchisation des risques opérationnels selon leur criticité	83

LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 1 : Organigramme de la BOA 97

Annexe ° 2 : Organigramme du SOI..... 98

Annexe ° 3 : Question du contrôle interne 99

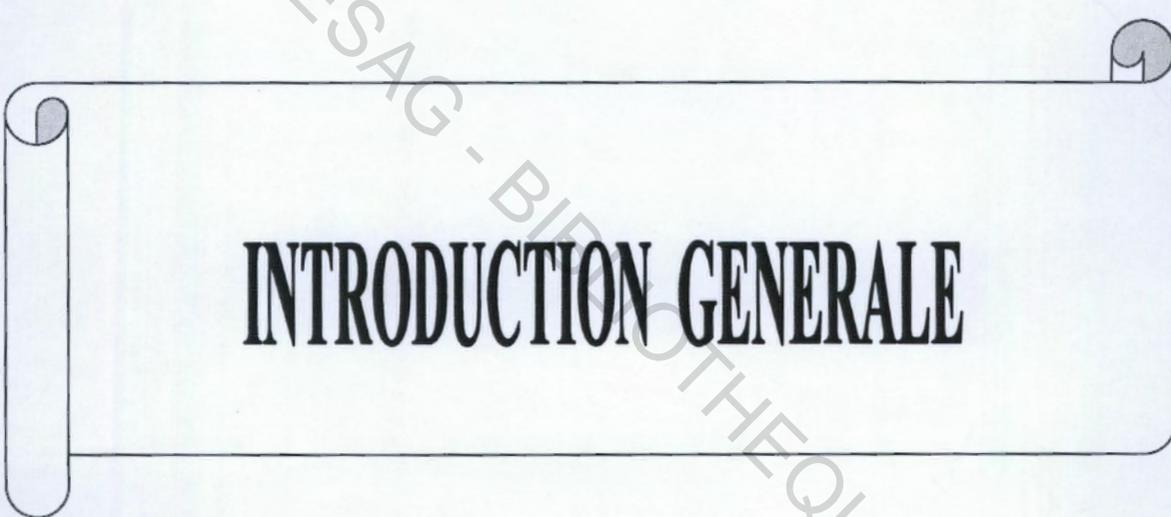
CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLES DES MATIERES

<i>DEDICACES</i>	i
<i>REMERCIEMENTS</i>	ii
<i>LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS</i>	iii
<i>LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX</i>	iv
<i>LISTE DES ANNEXES</i>	v
INTRODUCTION GENERALE	1
Première partie : Cadre théorique	9
Introduction de la première partie.....	10
Chapitre 1 : Les risques opérationnels liés aux opérations de caisse.....	12
1.1) Les opérations de caisse dans une banque.....	12
1.1.2) Les moyens de paiement de caisse	12
1.1.2.1) Le chèque.....	13
1.1.2.2) Le virement.....	13
1.2) Les risques opérationnels liés aux opérations de caisse	14
1.2.1) Définition de risque	14
1.2.1.1) Typologie des risques	15
1.2.1.2) Les risques spécifiques à la banque.....	15
1.2.2) Les risques opérationnels.....	18
1.2.2.1) Définition de risques opérationnels	18
1.2.2.2) Les travaux du comité de Bâle 2 : les trois piliers.....	20
1.2.2.3) Catégorie de risques opérationnels	21
1.2.2.4) Tableau explicatif des risques opérationnels liés aux opérations de caisse.....	23
Chapitre 2 : Management des risques opérationnels liés aux opérations de caisse	26
2.2) La politique de management des risques opérationnels	27
2.2.1) Les acteurs et organes de pilotage de dispositif.....	28
2.2.1.1) La Direction Générale.....	28
2.2.1.2) Comité des risques.....	29
2.2.1.3) Les responsables risques opérationnels	29
2.3) Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés aux opérations de caisse.....	30
2.3.1 Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés aux opérations de caisse	30
2.3.5) Stricte séparation des tâches et supervision adéquate.....	32

2.4) Démarches d'identification et d'évaluation des risques et méthode d'identification des risques	36
2.4.1) La démarche d'identification et d'évaluation des risques	36
2.4.2) Méthode d'identification des risques.....	38
2.5.1) Définition du Contrôle interne.....	40
2.5.2) Les composants du Contrôle interne.....	41
2.5.3) Les fondamentaux du Contrôle interne.....	42
2.5.4) Les objectifs d'évaluation du Contrôle interne.....	42
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche	46
3.1) Modèle d'analyse.....	46
3.2) Les outils de collecte et d'analyse des données.....	48
3.2.1) Les outils de collecte et analyse des données	48
3.2.1.1) Le questionnaire du contrôle interne	48
3.2.1.2) La recherche documentaire.....	49
3.2.1.3) L'entretien.....	49
3.2.1.4) L'observation.....	49
Conclusion de la première partie	51
Partie pratique : Cadre pratique de l'étude.....	52
Introduction de la deuxième partie.....	53
Chapitre 4 : Présentation de la Banque Of Africa –Bénin.....	54
4.1) Historique de la BOA-Bénin	54
4.2) Objectifs et missions de la BOA/Bénin.....	56
4.2.1) Missions.....	56
4.2.2) Objectifs.....	56
4.3) Activité de la BOA-Bénin	57
4.3.1) Les produits aux particuliers.....	57
4.3.2) Les offres à la clientèle commerciale (entreprise).....	57
4.3.3) Les autres produits.....	57
4.4) Structure organisationnelle et organigramme de la banque.....	58
4.4.1) Structure organisationnelle de la BOA-Bénin	58
4.4.1.1) Organes de Gestion.....	58
4.4.2) Organigramme de la Banque et organigramme du SOI.....	62
Chapitre 5 : Processus de gestion de la caisse	64
5.1) Rôle des agents de la caisse	64

5.2) Les travaux de contrôle des opérations de caisse	70
5.2.1) Les contrôles généraux	70
5.2.2) Les contrôles spécifiques	70
5.2.2.1) Les valeurs en caisse	71
5.2.2.2) La sécurité des disponibilités et des coffres forts	71
5.2.3) Procédé utilisé pour le risque de manipulation d'espèce	72
5.3) Evaluation du contrôle interne de la caisse	72
Chapitre 6 : Evaluation des risques de caisse	73
6.1) Identification des risques de caisse	73
6.2) Evaluation des risques de caisse	78
6.2.1) L'évaluation des risques opérationnels de caisse	78
6.2.1.1) Probabilité	78
6.2.1.2) Impact des risques	80
6.2.1.3) Evaluation des risques opérationnels liés à la caisse	81
6.3) Maîtrise des risques de caisse	86
6.3.1) Nouvelles procédures de contrôle des opérations de caisse	86
6.3.1.1) Contrôle des opérations de caisse	86
6.3.1.2) Contrôle sur les autres caisses	87
6.3.2) Procédures de contrôle complémentaire	87
6.3.2.1) La sécurité	87
6.3.2.2) L'ouverture et clôture de compte	88
6.3.2.3) Les opérations de paiement	88
6.3.2.4) Les opérations de versements	89
6.4) Recommandations	90
Conclusion de la deuxième partie	92
CONCLUSION GENERALE	93
ANNEXES	96
BIBLIOGRAPHIE	101



INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'activité économique connaît ces dernières années un développement fulgurant avec pour toile de fond la mondialisation soutenue par les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Ce développement est induit aussi par une forte intermédiation financière permettant aux agents économiques d'avoir un rôle d'offreur ou de demandeur de capitaux par l'entremise des banques et autres institutions financières.

Les métiers bancaires, qu'il s'agisse des activités des banques commerciales ou des activités des banques de marché sont générateurs des risques variés, lesquels sont aujourd'hui particulièrement aigus, en raison des transformations qui ont affectées l'économie financière. Une forte libéralisation a conduit à une importante volatilité des services bancaires et à l'apparition de nouvelles menaces pour les banques.

Les risques ont été sources de nombreux scandales financiers tels que la faillite d'Enron, les pertes de la Société Générale, la faillite de Baring etc. Le mot «risque» est très utilisé, mais dans des acceptions qui varient d'une personne à une autre. L'être humain, dans ses actions et interactions avec son environnement, a toujours été exposé aux risques liés à celles-ci. La banque, n'y échappe pas non plus. Le phénomène prudentiel est le nouveau défi que se lancent les établissements de crédit dans la mesure où il est nécessaire au processus d'échange.

En effet, dans son activité d'intermédiation financière et afin d'assurer une sécurité financière et une bonne allocation des ressources, la banque doit inscrire dans ses priorités stratégiques la maîtrise des risques auxquels elle se trouve confrontée et ce, en adoptant une politique de gestion des risques. Ainsi donc, le système bancaire international se situe au cœur des mutations. Il est au centre des circuits et mécanismes financiers et représente le partenaire officiel et habituel des acteurs économiques des différents Etats et est quotidiennement confronté à la prise de décision en avenir risqué. Pour faire face et suivre ces mutations, les banques doivent relever des défis exceptionnels afin de se doter d'avantages déterminants et concurrentiels.

Confrontées à plusieurs risques comme les risques financiers, opérationnels, d'exploitation et accidentels, les banques se sont beaucoup intéressées aux pertes associées aux risques dus à des événements attribuables aux personnes, aux processus,

aux systèmes et aux événements. Sachant que le risque opérationnel est un risque important pour l'activité bancaire, bien qu'il soit parfois difficile à appréhender et à quantifier il peut être à l'origine de pertes significatives voire de faillites. Pour ce faire, l'importance de ce dispositif d'évaluation, d'identification et de suivi du risque opérationnel pertinent est aujourd'hui largement reconnue même si l'on rencontre une grande diversité dans l'appréciation qu'en ont faite les différents professionnels concernés. La mise en œuvre de ce dispositif d'évaluation des risques opérationnels reste largement portée sur la nécessité de mise en conformité à la réglementation, et par là même, sur l'optimisation du montant des fonds propres à allouer à ces risques.

Dans l'espace UEMOA (Union Economique Monétaire Ouest Africaine) les banques sont confrontées à cette obligation réglementaire afin d'assurer la maîtrise des coûts liés à l'occurrence des risques opérationnels et de sécuriser leurs résultats. Au nombre de ces banques, figure la Banque Of Africa Bénin (BOA-Bénin) qui est une banque de détail. On entend par banque de détail la banque qui s'adresse aux particuliers et généralement aux petites et moyennes entreprises. Elle a une fonction d'intermédiation entre les agents à excédent de financement dont elle collecte les ressources et les agents à besoin de financement à qui elle prête ces ressources.

Certains services annexes ont été développés par les banques de détail pour compléter leur offre aux entreprises et renforcer leur valeur ajoutée. Ainsi, ces banques pourront assister les entreprises dans la gestion de leurs flux (chèques, virements...) ou de leur trésorerie.

Du fait de sa spécificité de banque de détail, les risques opérationnels font partie des risques majeurs. Selon le règlement du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF) 97-02 in SARDI (2002 :310), « le risque opérationnel est le risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs à l'établissement au titre de ses opérations.» Dans l'exercice de son activité, la BOA-Bénin est confrontée à ce problème. Il se manifeste de part les opérations internes à la caisse à travers les pertes de liquidité qui constituent la problématique la plus récurrente rencontrée dans les différents rapports d'audit de la BOA-Bénin.

Dans ce cadre, on peut noter que la perte de liquidité ou de numéraire peut s'expliquer par :

- l'organisation interne ;

L'organisation interne des établissements bancaires est constamment remise en question par le contexte concurrentiel et la recherche de performance commerciale, par les fusions acquisitions et concentrations dans le secteur, pour répondre aux objectifs de rentabilité, par les contraintes réglementaires.

- la défaillance du contrôle interne existant ;

La fréquence et les moyens de vérification de l'application des procédures, l'application des mesures correctives et la mise en application des recommandations des missions d'audit.

- l'intégrité et moralité des agents ;

La capacité à mesurer ou à détecter l'intégrité et la moralité des agents constitue un élément déterminant dont l'impact sur la perte de liquidité est important.

- la sécurité des fonds ;

Inadéquation ou inefficacité du système de sécurité de la banque, des caisses et coffres-forts, des outils, et matériels mis à la disposition des agents, etc.

- l'absence d'une formation spécifique à la tenue et la gestion ;

La formation au métier de caisse.

Ces risques présentent un caractère récurrent et ont souvent pour conséquences :

- le détournement des fonds

Il s'explique par le fait que l'agent de la caisse utilise les fonds de la banque pour son usage personnel.

Le détournement de fonds est l'appropriation frauduleuse par une personne, au préjudice d'autrui, pour son propre intérêt, de fonds (somme d'argent), de valeurs ou de biens

mobiliers qui lui ont été remis et qu'elle a accepté à charge de rendre, de représenter ou de faire un usage déterminé. L'abus de confiance est le délit sanctionnant le détournement de fonds.

- les difficultés de contrôle et de certification;

Les difficultés de contrôle et de certification s'expliquent par le fait que les documents favorisant le contrôle ne se sont pas donnés.

- la fraude

Le caissier de la banque pose un acte intentionnel pour obtenir un avantage injustifié ou illégal en utilisant des moyens frauduleux.

- la collusion

La collusion entre deux ou plusieurs personnes peut déjouer le système de contrôle interne. Des individus agissant collectivement pour perpétrer et dissimuler une action, peuvent altérer les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par le système.

- les dysfonctionnements

Il se caractérise par la mauvaise interprétation des instructions conduisant à un mauvais fonctionnement du système de Contrôle Interne. Ils peuvent commettre des erreurs par manque d'attention ou à cause de la routine.

Dans le souci de réduire un nombre important de risques liés aux opérations de caisse, les solutions suivantes pourraient être envisagées :

- former de manière adéquate et continue des agents de caisse ;
- faire une bonne séparation des tâches et fonctions ;
- procéder au contrôle permanent et périodique de la caisse ;
- mettre un bon dispositif de contrôle interne ;
- évaluer les risques de la caisse.

De toutes ces hypothèses, l'évaluation des risques de la caisse paraît la solution la plus adéquate retenue pour cette étude. Elle permettra à la BOA-Bénin de s'assurer de l'efficacité et de l'adéquation de ses dispositifs de prévention des risques et de renforcer la maîtrise de ces risques. Une bonne maîtrise des risques opérationnels passe par l'engagement des dirigeants et la responsabilité des personnes chargées des opérations. Ainsi, pour assurer l'atteinte de ses objectifs et de sa pérennité, la BOA-Bénin doit régulièrement évaluer ses risques à travers des audits.

La question de recherche à laquelle répondra cette analyse est la suivante : quel est le profil des risques opérationnels liés à la caisse en termes de probabilité et d'impact à la BOA/Bénin ?

Elle permettra de répondre plus précisément aux préoccupations spécifiques suivantes :

- quels sont les risques opérationnels liés à la caisse ?
- pourquoi ces risques existent-ils ?
- comment améliorer le dispositif du contrôle interne ?
- comment évaluer les risques liés aux opérations de caisse ?
- comment réduire ces risques ?
- comment la banque qui est une activité risquée, parvient-elle à réduire les risques opérationnels liés à la caisse ?
- quels sont les différentes étapes d'évaluation des risques opérationnels ?

Il en ressort le thème « Evaluation du risque opérationnel de la caisse d'une banque commerciale: cas de la BOA-Bénin ». A travers cette étude, l'objectif général visé est d'évaluer les risques liés aux opérations de la caisse et de proposer des solutions pour leur réduction. Ceci permettra d'atteindre les objectifs spécifiques suivants :

- identifier les risques liés à l'activité bancaire et spécialement aux opérations de caisse ;
- rappeler les techniques d'évaluation des risques ;
- rentabiliser et garder l'image de la BOA ;
- montrer l'importance de la maîtrise des risques pour la BOA ;

- proposer des schémas / faire des suggestions pour la réduction du risque à la BOA ;
- analyser la pertinence des outils du contrôle pour réduire les risques opérationnels de la caisse.

L'évaluation des risques opérationnels de la caisse étant un sujet vaste, notre travail se limitera aux cas de dépôts et de retraits des fonds, des versements d'espèces et des remises de chèques à l'encaissement, des émissions de chèques de banque et de virements, des retraits des formules de chèques et des cartes bancaires, des remises d'autorisation de prélèvements automatiques et à la gestion des oppositions (cas de vol, perte...).

L'intérêt du sujet de notre travail de recherche se percevra à trois niveaux :

Pour la BOA :

Cette étude permettra à la BOA d'apprécier les zones de défaillance de son dispositif de contrôle interne ainsi que les risques opérationnels de la caisse afin de mener des actions préventives et correctives dans l'atteinte de ses objectifs.

Pour nous-mêmes :

Etudier ce thème nous permettra de mettre en application nos connaissances théoriques reçues au cours de la formation d'une part; et sur le plan pratique, de comprendre et de pouvoir identifier les risques opérationnels de la caisse et d'apporter les solutions adéquates d'autre part. Cette étude nous permettra d'évaluer et de maîtriser les risques opérationnels dans la caisse de toutes les organisations.

Pour tenter de répondre à ces objectifs, nous avons organisé notre mémoire en deux parties :

- la première partie consacrée au cadre théorique, permettra de comprendre la notion de la caisse et les risques opérationnels y afférents, la démarche d'évaluation de ces derniers ainsi que le modèle d'analyse et de collecte des données ;

- la seconde partie orientée sur le cadre pratique, permettra d'avoir une vision globale de la BOA-Bénin, une prise de connaissance des risques opérationnels de la caisse au sein de celle-ci, de procéder à l'évaluation des risques et de proposer les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Introduction de la première partie

Selon le décret de l'article 3 de la loi portant règlementaire bancaire, « sont considérées comme banques, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques, par virements et qu'elles emploient pour leur compte ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit ou de placement ».

« Il est d'usage de dire que le métier de banquier est le métier du risque. Les risques sont inhérents à l'activité bancaire. L'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres. La persistance et la profondeur de ces pertes peuvent conduire à la défaillance, c'est-à-dire l'incapacité de faire face à ses engagements.» (SARDI 2005 : 39).

Il est donc important que les banques limitent les risques en procédant à leur gestion. Cette gestion des risques leur permet de surveiller les risques afin de parer à toute éventualité. Ainsi, dans ce secteur, l'identification et l'évaluation des risques sont une obligation. Les dirigeants doivent donc veiller à mettre en place des dispositifs du contrôle interne et de «risk management » afin de sécuriser l'environnement interne et externe de l'entreprise.

En effet, l'essor des nouvelles technologies, l'extension des marchés financiers, les exigences de plus en plus complexes des clients, font apparaître de nombreux risques surtout opérationnels auxquels les banques doivent faire face. Ces différents changements suscitent souvent de leur part, une réorganisation et plus particulièrement une amélioration des structures de contrôle chargées de la maîtrise des risques et du contrôle.

Dans le but de faire maîtriser à la BOA les risques opérationnels bancaires, nous avons décidé dans le cadre de cette étude de contribuer à l'identification des risques opérationnels de la caisse pour une atteinte des objectifs de la banque.

Nous allons citer les opérations effectuées dans les banques, définir la notion de risque et surtout celle du risque opérationnel dans un premier temps et ensuite donner une approche théorique sur l'évaluation des risques opérationnels de la caisse dans le second temps.

Cette première partie de l'étude comporte trois chapitres à savoir les risques opérationnels liés aux opérations de caisse qui constitue le premier chapitre, le management des risques

opérationnels qui représente le deuxième chapitre, nous développerons la méthodologie de notre étude dans le troisième chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Les risques opérationnels liés aux opérations de caisse

Il sera question dans ce chapitre de décliner les opérations effectuées dans les banques, d'indiquer les instruments de paiement de caisse et enfin de donner la notion du risque et les risques opérationnels des opérations de caisse.

1.1) Les opérations de caisse dans une banque

Il sera question de définir les opérations de caisse et de donner les moyens de paiement de caisse.

1.1.1) Définition d'opérations de caisse

Les opérations de caisse regroupent toutes les tâches qu'effectue le caissier grâce à des moyens de paiements et des documents générés au profit des clients.

Les banques mettent à la disposition de leurs clients des documents internes et des moyens de paiements dont les plus utilisés sont les chèques et les virements.

Les opérations de caisse englobent les éléments suivants :

- ✓ les dépôts et les retraits des fonds ;
- ✓ les remises de chèques à l'encaissement ;
- ✓ les émissions de chèques de banque et de virements ;
- ✓ les retraits des formules de chèques et des cartes bancaires.

1.1.2) Les moyens de paiement de caisse

Nous pouvons citer comme outils de caisse le chèque et le virement.

1.1.2.1) Le chèque

Le chèque est un titre de paiement par lequel le titulaire d'un compte donne ordre au banquier de payer à un bénéficiaire un montant déterminé à prélever sur les fonds ou sur les crédits du titulaire.

Selon Forget (2005 : 103), « le chèque est un document par lequel un tireur donne l'ordre à un tiré (banque) de payer une certaine somme au titulaire du compte bancaire ou à un tiers, dénommé bénéficiaire, à concurrence des fonds déposés chez le tiré (provision).

Le porteur du chèque est assuré de son paiement uniquement s'il est porteur d'un chèque de banque et pour la durée de sa validité. Le chèque présente donc un risque de non paiement. En cas de non paiement, le porteur du chèque dispose de voies et recours contre le tireur du chèque et contre les endosseurs du chèque relativement faciles à mettre en œuvre.»

Deux types de chèques existent : le chèque d'entreprise (ou chèque de société) et le chèque de banque. Leur différence tient dans le fait que le premier n'offre pas de garantie contre le risque de non-paiement, alors que le second en procure.

1.1.2.2) Le virement

Le virement est l'opération par laquelle un transfert de fonds ou de valeurs est effectué par un jeu d'écritures : écriture au débit d'un compte et écriture corrélative au crédit d'un autre compte. Il s'effectue électroniquement entre deux comptes bancaires, qui ne sont pas nécessairement tenus dans la même agence ou la même banque donc il n'y a pas un déplacement matériel de fonds. En cas d'absence de provision, le virement n'est pas effectué. Il présente donc un haut niveau de garantie de paiement.

La gestion de ces moyens de paiement et la manipulation des billets de banques, de la monnaie fiduciaire et de certains documents placent la banque face à de nombreux risques opérationnels.

Avant d'aborder la notion de risque opérationnel, il est nécessaire de donner la signification du risque.

Avant d'aborder la notion de risque opérationnel, il est nécessaire de donner la signification du risque.

1.2) Les risques opérationnels liés aux opérations de caisse

Le risque est une notion importante dans le secteur bancaire, industriel, environnemental, juridique et également dans le domaine des assurances. Il intervient dans toute l'actualité du monde économique et constitue une préoccupation majeure pour tous les dirigeants d'entreprises. Dès lors, l'appréhender est crucial pour le maintien de la pérennité de toute organisation.

1.2.1) Définition de risque

Selon l'IFACI (in Renard, 2010 : 155), le risque se définit comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Le risque dans cette définition est considéré comme un élément ayant un impact négatif sur l'entité. Cette définition est complétée par VINCENTI (in Renard, 2010 : 155), « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ». Les définitions données par les auteurs précédents montrent que le risque est considéré comme un élément pouvant avoir une conséquence négative sur une activité dont la maîtrise incombe au contrôle interne et à l'audit.

Selon Hamzaoui (2008: 38), « le risque est un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain. Dans la mesure où l'avenir est imprévisible, la direction doit tenir compte d'une gamme d'événements possibles qui pourraient avoir une conséquence significative sur l'entité et sur ses objectifs : les effets négatifs sont les risques et les effets positifs sont les opportunités. » On en déduit donc que pour Hamzaoui le risque n'a pas uniquement un impact négatif, il peut être source d'opportunité.

En résumé, le risque est défini comme un événement dont la survenance est aléatoire et peut avoir un impact sur la réalisation des objectifs.

Dans la mesure du possible, les mécanismes doivent être orientés vers l'avenir, de sorte que la banque soit en mesure d'anticiper les changements significatifs.

Les banques comme beaucoup d'entreprises, sont soumises aux risques.

1.2.1.1) Typologie des risques

Une entreprise est définie comme un ensemble de moyens humains, matériels, immatériels et financiers qui sont combinés de manière organisée afin de fournir des produits ou prestations de service à la clientèle dans le but de réaliser un profit. A l'instar de toute entreprise, la banque est confrontée à de nombreux risques. Les plus significatifs sont:

- ✓ les risques commerciaux de marché ;
- ✓ les risques sociaux ;
- ✓ les risques liés aux conflits d'intérêt ;
- ✓ les risques d'insécurité ;
- ✓ les risques liés au déficit et/ou à la qualité de l'information ;
- ✓ les risques légaux envers le personnel et les tiers ;
- ✓ les risques fiscaux ;
- ✓ le risque de discontinuité d'exploitation ;
- ✓ le risque d'assurance ;
- ✓ les risques financiers ;
- ✓ les risques liés à la qualité des services et produits.

1.2.1.2) Les risques spécifiques à la banque

Parmi les risques sus-cités, certaines sont spécifiques à l'activité bancaire.

Selon SARDI (2002 : 39), « les risques majeurs peuvent être regroupés sous quatre catégories : le risque crédit, les risques de marché, les risques opérationnels et les autres risques (les risques de liquidité, le risque de transformation, le risque global de taux d'intérêt, le risque de réputation, le risque stratégique et le risque systémique).» Nous pouvons dire que les risques majeurs sont un événement d'une gravité très élevée mais d'une probabilité d'occurrence très faible.

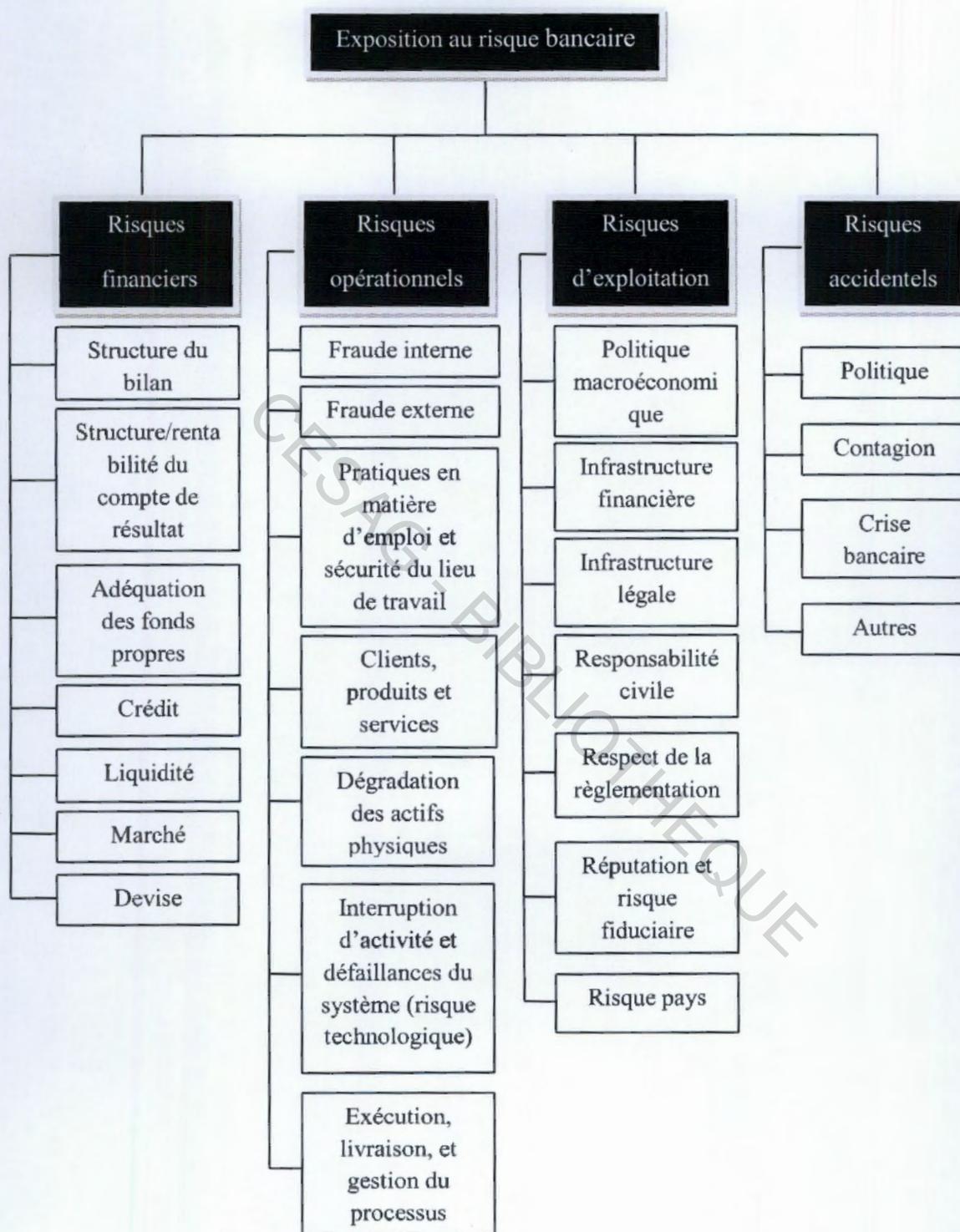
le risque de réputation, le risque stratégique et le risque systémique).» Nous pouvons dire que les risques majeurs sont un événement d'une gravité très élevée mais d'une probabilité d'occurrence très faible.

Selon Greuning et Bratanovic (2004 : 3), « les risques bancaires se classent dans quatre catégories : les risques financiers, les risques opérationnels, les risques d'exploitation et les risques accidentels.» Les risques bancaires sont un risque auquel s'exposent les banques lors d'une activité bancaire. Ces risques ne sont donc que financiers, opérationnels d'exploitation et accidentels. Il les illustre dans la figure n°1.

Selon COOPERS & LYBRAND, (1994: 66) « plus les changements ayant un effet sur les risques et les opportunités sont pris en compte rapidement, plus il y a de chances que les mesures prises en réponse à ces changements soient efficaces». Il est donc important de prendre à temps des mesures adéquates afin d'éviter les dégâts que causeraient ces multiples risques.

En somme, il existe catégories de risques spécifiques à la banque tels que les risques financiers, les risques opérationnels, les risques d'exploitation et les risques accidentels.

Figure n° 1 : Le champ du risque bancaire



Source : Greuning et Bratanovic (2004 : 4).

1.2.2) Les risques opérationnels

Nous allons définir dans un premier temps les risques opérationnels, donner les catégories de risques opérationnels, les risques spécifiques de la caisse.

1.2.2.1) Définition de risques opérationnels

La définition des risques opérationnels ne fait pas l'objet d'un consensus. Elle diffère d'un organisme à un autre.

Selon Nicolet (2000 : 44), « la notion de risque opérationnel diffère dans les réglementations nationales et internationales. Un moyen de mieux la cerner serait de la définir par un couple de facteurs/conséquences. » Nicolet poursuit en affirmant que les risques les plus connus sont les risques de fraudes, de détournement d'actifs et d'informations financières non fiables. Selon l'auteur, le risque opérationnel se définit en termes de facteurs et de conséquences et que le risque opérationnel se définit selon le contexte.

Cette définition est complétée par celle de Jacob & al. (2001 : 32) qui soutiennent que ce « sont les pertes occasionnées par la gestion de l'entreprise et non reliées directement au risque de marché ou de crédit ». Cette vague définition fait allusion aux risques non couverts. Les auteurs définissent le risque opérationnel comme étant des pertes qui ne sont pas reliées aux risques financiers mais ceux découlant de la gestion de l'entreprise.

Selon MADERS (1994 : 79), « le risque de traitements des opérations (appelé aussi le risque opérationnel, le risque administratif, le risque de procédure de traitement/comptabilisation, le risque de qualité de service ou le risque «back-office») correspond au risque lié au traitement administratif et comptable des opérations. » Pour MADERS, le risque opérationnel est un risque découlant des traitements des opérations administratives et comptables.

Selon la réforme du Bâle II, « le risque opérationnel est défini comme le risque de pertes dues à une inadéquation ou défaillance des procédures, personnels, système interne ou à des événements extérieurs. » Pour le Bâle II, le risque opérationnel est un risque de pertes provenant des événements internes (dysfonctionnement des procédures, personnels et du système interne) ou des événements externes.

Selon le règlement du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF) 97-02 in SARDI (2002 : 310), « le risque opérationnel est le risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs à l'établissement au titre de ses opérations.» Selon l'auteur, la déficience des systèmes de conception, de procédures, d'organisation et de système d'information entraînerait le risque opérationnel.

Selon Jimenez & al. (2008 : 20), « les risques opérationnels comprennent tous les risques de nature à interrompre ou compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs ou à entraîner des dommages susceptibles de porter atteinte à sa rentabilité ou à son image.» Selon ces auteurs, les risques opérationnels empêcheraient l'atteinte réalisation des objectifs ou entraîneraient des dommages portant atteinte la rentabilité ou à l'image de l'entreprise.

A travers toutes ces définitions, nous pouvons identifier deux catégories de sources de risques :

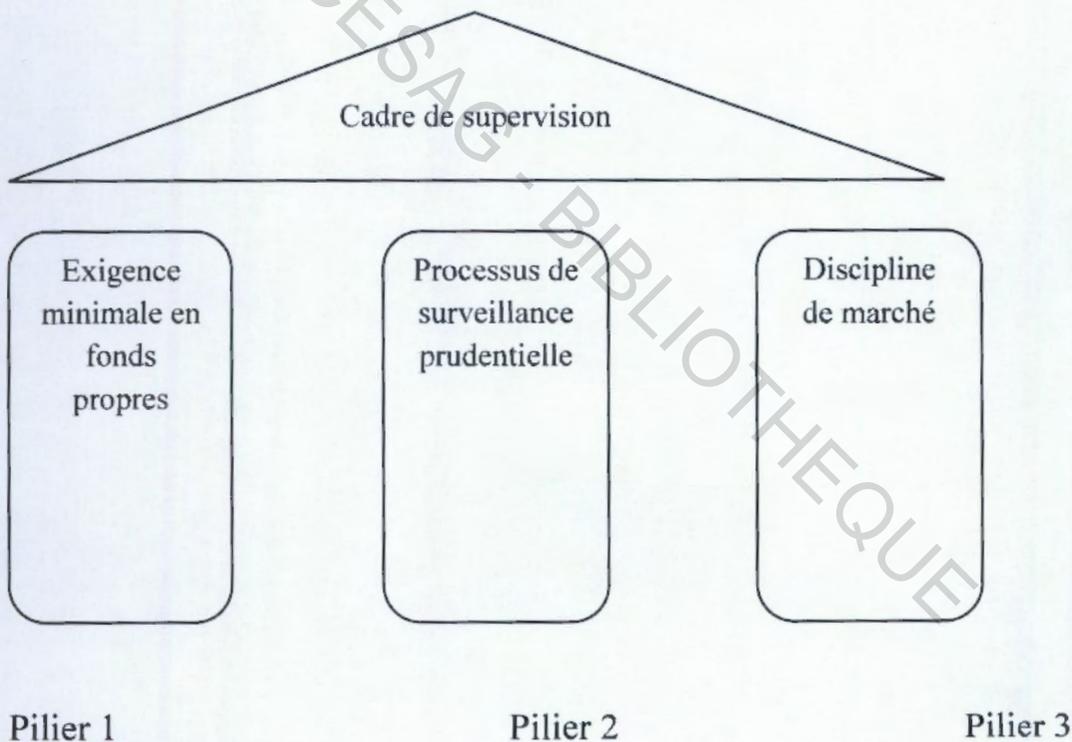
- ✓ la source interne : le risque opérationnel peut être issu des procédures, du personnel, et/ou des systèmes internes ;
- ✓ la source externe à l'entreprise : certains événements extérieurs tels que : les catastrophes naturelles, les lois et réglementations, etc.

En résumé et pour la banque, le risque opérationnel est tout événement qui perturbe le déroulement normal des processus du métier et qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de la banque. Nous estimons que le risque opérationnel est un risque important dans l'activité bancaire car sa survenance peut engendrer des pertes énormes pour la banque. On peut aussi affirmer que le risque opérationnel est lié à l'organisation et au fonctionnement général des systèmes internes de la banque, par exemple à l'informatique et aux autres technologies, à l'adéquation entre les pratiques et les procédures bancaires, les dispositions prises contre la mauvaise gestion et la fraude. Il est la résultante de l'inadéquation et ou la défaillance des procédures et du système de management. Le risque opérationnel est composé du risque juridique, le risque déontologique, le risque réglementaire, le risque de blanchiment, le risque sur le patrimoine, le risque comptable, le risque sur les systèmes d'information et le risque informatique.

1.2.2.2) Les travaux du comité de Bâle 2 : les trois piliers

Le nouvel accord sur l'adéquation du capital défini par le comité de Bâle sur la supervision bancaire, a pour principal objectif de s'assurer que les banques disposent de capital minimum pour couvrir les risques. Les dernières incorporent les risques opérationnels dans le calcul de l'exigence des fonds propres. Le nouvel accord repose sur un socle constitué de trois piliers qui y jouent un rôle important.

Figure n° 2 : Nouvel accord du Bâle 2



Source : DOV Ogien (2008 : 406).

✓ Pilier 1 : Exigence minimale en fonds propres

Il a pour objectif d'évaluer les risques portés par un établissement et de déterminer les fonds propres minimaux nécessaires à la couverture de ces risques. Il s'agit ici du capital minimum requis par les autorités de régulation de la profession. Plusieurs approches ont été définies par

le comité, notamment « l'approche des indicateurs de base », « l'approche standard » et « l'approche des mesures avancées ».

✓ **Pilier 2 : Processus de surveillance prudentielle**

Il a pour objectif de renforcer la surveillance prudentielle par les superviseurs nationaux. Il est demandé aux banques de disposer de procédures d'évaluation de leurs fonds propres conformes aux risques portés et d'une stratégie pour le maintien de ces fonds propres. Les superviseurs nationaux doivent évaluer ces procédures et prendre des mesures si elles ne sont pas satisfaisantes. Le superviseur pourra notamment imposer, au cas par cas, des exigences de solvabilité supérieures au minimum réglementaire.

✓ **Pilier 3 : Discipline de marché**

Il met l'accent sur l'utilisation de la communication financière pour améliorer la discipline de marché (principe de transparence). Il décrit l'ensemble des documents que les banques doivent rendre publics afin de se conformer à la réglementation. Ces documents concernent principalement le calcul des fonds propres et l'exposition aux risques de l'établissement bancaire. Les banques doivent donc diffuser :

- la charge de capital par ligne métier ;
- la description de l'approche utilisée pour déterminer la charge de capital à appliquer par ligne de métier ;
- des informations détaillées sur les procédures utilisées pour gérer et contrôler leur risques opérationnel (y compris l'organisation de leur de gestion de risques et la politique utilisées pour se couvrir contre les risques et éventuellement les réduire).

1.2.2.3) Catégorie de risques opérationnels

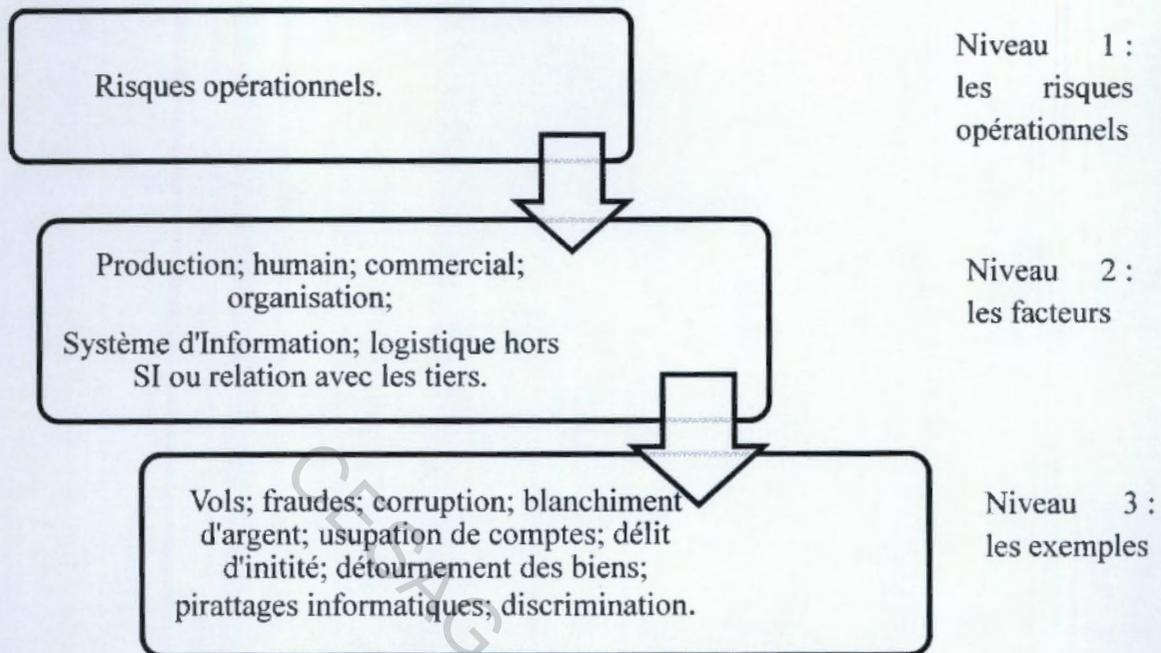
La catégorisation des risques est aussi variée selon l'angle sous lequel elle est opérée. L'on peut aussi rencontrer des classifications faites suivant les facteurs de survenance des risques, selon leur impact, selon le secteur d'activité, etc. Selon le Comité de Bâle (in Nahoumovitch & al., 2011 : 2), « les risques opérationnels sont classés en sept catégories :

- ✓ fraude interne impliquant au moins un membre de l'entreprise ;
- ✓ fraude externe ;

- ✓ des pratiques internes concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail ;
- ✓ clients, produits et pratiques commerciales : manquement, délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client, à la nature ou aux caractéristiques d'un produit ;
- ✓ dommages aux actifs physiques ;
- ✓ interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes ;
- ✓ dysfonctionnement des processus de traitement – exécution, passation d'ordre, livraison, gestion des processus intégrant les relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.»

Ces sept catégories ou familles de risques opérationnels sont subdivisés et résumés en trois niveaux. Le premier niveau concerne le risque opérationnel, le deuxième niveau concerne les facteurs et le troisième donne les exemples. Etant donné qu'il existe différentes catégories de risques opérationnels, la figure n° 3 met en relief la classification fréquemment rencontrée.

Figure n° 3 : Catégories de risques opérationnels



Source : Nous-mêmes à partir du comité de Bâle 2 (in Nahoumovitch & al., 2011 : 2).

1.2.2.4) Tableau explicatif des risques opérationnels liés aux opérations de caisse

Les risques opérationnels sont présents dans l'ensemble de l'activité bancaire et constituent un des risques majeurs sur les opérations de caisse. Aussi, il est important de relever ces risques et leurs conséquences.

Tableau n° 1 : Les risques opérationnels de la caisse.

Activités/opérations	Risques	Conséquences
les versements d'espèces et les remises de chèques à l'encaissement	Erreur de montant Erreur de date Fausse signature Réception de chèques falsifiés ou clonés Fausses monnaies Erreur de manipulation	Pertes financières Déception des clients Dégradation de l'image de la banque Les manquants de caisse
les dépôts et les retraits des fonds	Erreur de montant Vol Fraude Erreur dans l'enregistrement des opérations Détournement	Pertes financières Litiges avec les clients Perte de la clientèle et de notoriété Informations financières et comptabilité non conformes
les émissions de chèques de banque et de virements.	Détournement de liquidité Réception de faux chèques Réception de faux billet Emission non autorisée	Perte de liquidité

Source : Nous-mêmes à partir de SIRUGUET (2001 :51).

Ce chapitre permet de mieux connaître les opérations de caisse, la notion de risque. Il met en exergue les typologies de risques et décline les risques majeurs de l'activité bancaire. Il définit également et donne les différentes catégories de risques opérationnels et aussi d'identifier les risques spécifiques aux opérations à la caisse.

Les risques opérationnels étant inhérents à l'activité bancaire, leur gestion est nécessaire pour réduire leur survenance. C'est ce management des risques opérationnels qui fera l'objet de notre prochain chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Management des risques opérationnels liés aux opérations de caisse

Le management des risques opérationnels est le processus par lequel les risques opérationnels sont évalués en utilisant une approche systématique qui les identifie et les organise par priorité, et qui ensuite met en place des stratégies pour les atténuer. Cette approche comprend à la fois la prévention des problèmes potentiels et la détection au plus tôt des problèmes actuels. C'est un processus itératif qui demande la participation du personnel à tous les niveaux de l'organisation.

L'identification des risques est une étape importante, car une fois identifiés, il est possible de les mesurer, de mettre en place des mesures destinées à les limiter et de prévoir les fonds propres nécessaires pour faire face aux pertes potentielles. Il est alors indispensable pour les banques de mettre en place les mesures nécessaires pour la maîtrise des risques opérationnels.

Selon LAMARQUE (2008 : 77), la conséquence principale des risques est de provoquer une perte significative pour la banque, soit au travers d'un ralentissement, soit par une augmentation des charges.

2.1) Le management des risques

Le COSO 2 (management des risques) la version améliorée du COSO 1 (cadre intégré du contrôle interne), propose un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise (Enterprise Risk Management Framework). Selon COSO (2012 : 3), la gestion des risques de l'entreprise est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie et transversal à l'entreprise visant à identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation, à maîtriser les risques afin qu'ils soient dans les limites du « Risk Appetite (appétence au risque)» de l'organisation et à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. Il apparaît que le COSO 2 inclut les éléments du COSO 1 au travers du troisième point et le complète sur le concept de gestion des risques. Le COSO 2 est basé sur une vision orientée risques de l'entreprise.

Le management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Il se définit comme est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

2.2) La politique de management des risques opérationnels

Actuellement, le problème majeur qui se pose aux dirigeants est l'identification des risques opérationnels pouvant ainsi nuire à l'atteinte des objectifs et d'en apprécier leurs incidences en vue de mettre en place les mesures adéquates pour leur maîtrise. Cela suppose la mise en place d'une politique de gestion des risques opérationnels adéquate, des processus et des procédures adaptés.

La gestion des risques est le processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique qui fait la cartographie des risques, et qui ensuite met en place les stratégies pour les cerner. Cette approche comprend à la fois la prévention des problèmes potentiels et la détection au plus tôt des problèmes actuels. C'est un processus itératif qui demande la participation du personnel à tous les niveaux de l'organisation.

Selon Jimenez & al. (2008 : 113), les objectifs poursuivis par la politique de gestion des risques opérationnels sont au nombre de quatre :

- ✓ sécuriser les résultats en assurant une bonne maîtrise des risques opérationnels ;
- ✓ se doter de dispositifs et d'outils permettant de mieux gérer leurs activités ;
- ✓ optimiser l'allocation des fonds propres par l'amélioration en continu des processus de gestions des risques opérationnels ;
- ✓ répondre aux exigences réglementaires.

Il enrichit en donnant les principaux fondements de la politique suivie qui sont les suivants :

- ✓ être en mesure de détecter le plus tôt possible les risques ou les incidents ;

- ✓ analyser les risques et les incidents ;
- ✓ alerter et mobiliser les principaux responsables concernés par lesdits incidents ;
- ✓ mesurer les effets de cette politique et disposer d'outils et d'indicateurs de pilotage à destination de la direction générale, les directions de métiers et les différents acteurs du dispositif.

2.2.1) Les acteurs et organes de pilotage de dispositif

Plusieurs acteurs interviennent dans le pilotage du dispositif.

2.2.1.1) La Direction Générale

Selon SARDI (2002 : 312), l'organe délibérant doit être conscient que le risque opérationnel est une catégorie de risque à part entière, distincte et contrôlable. Il doit approuver et revoir périodiquement la stratégie de la banque dans ce domaine. Pour l'auteur, il est important que la direction générale révise sa stratégie de manière périodique car le risque opérationnel souvent rencontré en banque est un risque lié aux opérations et a un impact dans la réalisation des objectifs.

Jimenez & al. (2008 : 114) nous donnent le rôle de la direction générale dans la mise en place de la politique de gestion des risques opérationnels. Elle nomme un responsable risques opérationnels et anime les principaux comités de suivi et de contrôle des risques opérationnels afin :

- ✓ de piloter le dispositif ;
- ✓ d'adapter la politique du groupe, eu égard à son activité et son organisation, en définissant, en particulier, les objectifs en matière de réduction des risques ;
- ✓ de suivre les plans d'action issus des cartographies, des fiches d'incidents et des reportings.

Pour ces auteurs, la direction générale joue un rôle important dans la gestion des risques opérationnels en nommant des responsables afin de contrôler ces risques.

2.2.1.2) Comité des risques

Selon Jimenez & al. (2008 : 114), le comité des risques opérationnels de l'établissement doit se tenir sur une fréquence minimale semestrielle. Il s'appuie sur un tableau de bord risques opérationnels spécifiques.

Il doit traiter en particulier :

- ✓ les risques majeurs de l'établissement ;
- ✓ l'environnement de gestion des risques opérationnels ;
- ✓ les indicateurs de risques spécifiques ;
- ✓ les incidents avérés-incidents notables et grandes tendances sur la période considérée ;
- ✓ les dispositifs assurances existants permettant de couvrir des risques opérationnels.

En outre, selon Jimenez & al. (2008 : 114), le comité des risques opérationnels dispose de prérogatives internes lui permettant :

- ✓ de faire évoluer les dispositifs de suivi, de surveillance et de contrôle des risques opérationnels ;
- ✓ de décider l'engagement de plans d'actions ;
- ✓ de réduire certaines expositions aux risques opérationnels en fixant ou proposant des normes de gestion et des limites.

2.2.1.3) Les responsables risques opérationnels

Selon Jimenez & al. (2008 : 115), l'organe exécutant a la responsabilité de mettre en œuvre la stratégie approuvée par l'organe délibérant. Il a aussi la responsabilité de développer les processus et les procédures pour gérer ce risque dans toutes les activités de la banque.

Le responsable risques opérationnels est rattaché au directeur des risques. Il est en charge :

- ✓ de piloter le dispositif «cartographie», «base d'incidents», «plans d'actions», «reportings» au sein de son périmètre ;
- ✓ d'assurer le développement, auprès des utilisateurs, des méthodologies et outils de l'entité ;

- ✓ de garantir l'intégrité des données produites tant en matière de qualité de l'information renseignée qu'en matière d'exhaustivité ;
- ✓ d'alerter la direction des risques pour tout incident avéré ou potentiel significatif et/ou dont l'impact pourrait être supérieur à un seuil pour les incidents(montant plancher défini et validé périodiquement par le comité des risques opérationnels) ; un seuil brut pour les risques (montant défini et validé annuellement par le comité des risques opérationnels, proportionnel à la capacité bénéficiaire de l'entreprise) ; d'effectuer une revue périodique des bases d'incidents, de résolution des incidents, de l'état d'avancement des plans d'actions ; de documenter le dispositif de gestion (procédures, contrôles...).

2.3) Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés aux opérations de caisse

Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels nous permet d'avoir une bonne compréhension de ces risques, un dispositif de détection, de contrôle et de suivi des activités de la banque.

2.3.1 Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés aux opérations de caisse

Selon Jimenez (2008 : 127), la finalité d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels est de pouvoir agir sur les différents éléments identifiés et quantifiés afin de modifier le profil du risques de la banque ou tout du moins sa sensibilité en cas de survenance d'événements non souhaités.

2.3.2 La prise de connaissance du processus de la gestion de la caisse

Selon Dov (2008 : 445), « l'objectif de la prise de connaissance est d'identifier les principales procédures et d'apprécier la fiabilité de l'ensemble du contrôle interne. » L'auteur

dans ce passage affirme que la prise connaissance est permet de voir la fiabilité de contrôle interne ainsi que le respect des procédures dans une entreprise.

Renard (2008 : 224) « il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence pas par la prise de connaissance du processus ou de l'activité que l'on doit auditer. Sans connaître nécessairement le « métier » de celui qu'il a à auditer, l'auditeur doit au moins en avoir la culture pour être en mesure de comprendre les explications qu'il va chercher et solliciter et, plus généralement pour se faire admettre aisément. » La prise de connaissance est l'étape importante pour une mission d'audit.

2.3.3) Identification, évaluation et suivi des risques opérationnels de caisse

Il s'agit ici d'identifier, d'évaluer et de faire un suivi des événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs de gestion de la caisse.

2.3.4) Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels des opérations de caisse

Selon Jacob et Sardi (2001 : 22), « le processus de management des risques comporte un certains nombre d'étapes clés :

- ✓ l'identification des risques ;
- ✓ la quantification ou l'évaluation des risques ;
- ✓ l'analyse, décision et planification des risques ;
- ✓ la gestion opérationnelle des risques ;
- ✓ la surveillance des risques ;
- ✓ le reporting des risques.

Il est possible également de diviser la gestion des risques en deux grandes sphères :

- la gestion fonctionnelles : identification, analyse, mesure, limite, surveillance, etc. ;
- la gestion opérationnelle : gestion au quotidien des opérations dans le cadre des politiques et procédures définies. »

Selon SARDI (2002 : 188), au niveau de la banque, les principaux acteurs dans l'efficacité du contrôle interne, du dispositif de maîtrise et de la gestion des risques sont :

- ✓ le conseil d'administration et la direction générale ;
- ✓ le comité d'audit ;
- ✓ l'audit interne ;
- ✓ le management des risques ;
- ✓ l'audit externe ;
- ✓ la gestion actif-passif ;
- ✓ le contrôle de gestion ;
- ✓ les actionnaires.

2.3.5) Stricte séparation des tâches et supervision adéquate

Nous allons parler dans un premier temps de la stricte séparation des tâches et dans un second temps de la supervision adéquate.

✓ Stricte séparation des tâches

La séparation des tâches est un enjeu majeur : elle permet de renforcer le contrôle interne et de prévenir la fraude.

Les trois étapes d'une opération sont généralement l'autorisation, l'exécution et la réalisation de l'opération y compris le règlement, la supervision et le contrôle.

Ces trois tâches doivent être nécessairement séparées et confiées à trois personnes ou organes différents, pour assurer la sécurité et la qualité des opérations.

✓ La supervision adéquate

La banque comme toute autre entreprise, est construite sur une base pyramidale ; la décentralisation y est largement pratiquée avec souvent une délégation de pouvoirs.

Il en découle que pour une telle organisation, il faut un système de contrôle rigoureux et une supervision adéquate. Les dirigeants ou responsables doivent superviser leurs collaborateurs

afin d'éviter les pertes et fraudes. Le fait de déléguer implique le devoir de contrôler et de superviser. La supervision peut prendre les formes suivantes :

- s'assurer en permanence du niveau de formation et de qualification du personnel ;
- revoir régulièrement les opérations traitées de la manière la plus appropriées (exhaustive, synthétique ou par sondage) sachant que les opérations significatives ne doivent jamais échapper à cette revue ;
- s'assurer que les contrôles prévus notamment l'examen des contrôles clés, telles la justification des comptes ;
- évaluer régulièrement les statistiques d'activités, la réalisation des plans et des budgets ;
- conserver un contrôle sur les décisions importantes.

✓ **Les procédures relatives à la politique de contrôle interne**

La complexité de l'activité bancaire et les risques qui s'y attachent, rendent impérative l'existence d'un manuel de procédures. Le manuel de procédures constitue la description ordonnée et formelle d'une série d'opérations et d'instructions de travail destinées d'une part à rendre fiable, crédible et pertinent le système d'informations d'une entreprise et d'autre à éviter une asymétrie d'informations dans la diffusion des processus. Il précise en particulier :

- les différentes tâches et leurs modalités d'exécution ;
- les responsabilités respectives des différents intervenants ou opérateurs ;
- les procédures d'établissement des différents documents nécessaires à la gestion administrative, financière, comptable, opérationnelle et technique ;
- les modalités de contrôle à chaque stade du système d'informations.

Il doit être constamment mis à jour, explicite, clair, concis, complet dans son contenu, appliqué effectivement, mis à la disposition effective des utilisateurs.

✓ **Evaluation du Contrôle interne**

Des opérations de contrôle doivent permettre de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'évaluation du contrôle interne est un processus d'identification de l'ensemble des procédures aboutissant à la constatation, l'autorisation et l'enregistrement des opérations de l'entreprise. Il détecte alors les forces et les faiblesses apparentes des systèmes et procédures. Les faiblesses de contrôle interne sont les points qui créent un risque possible.

Selon PERCIE du SERT (1999 : 43) «Un contrôle interne efficace constitue un instrument de gestion indispensable au bon fonctionnement des établissements de crédit et le complément nécessaire crédit et le complément nécessaire aux mesures prudentielles.»

✓ **Le système comptable fiable**

Le système comptable est caractérisé par le respect des normes, des principes et méthodes comptables.

✓ **Le système d'information performant et de sécurité**

Le système ou les systèmes d'information comprennent l'ensemble des informations internes et externes utiles à la gestion de la banque. Ces informations doivent être fiables, rapidement disponibles et pertinentes sur les risques et les performances.

Elles doivent être communiquées aux personnes adéquates sous une forme pertinente.

✓ **Une entité forte de l'audit**

Une entité d'audit a pour mission de s'assurer en permanence que le dispositif de contrôle interne est efficace, et dans le cas contraire de détecter rapidement les faiblesses pour y remédier. Pour ce faire, il faudra définir la charte d'audit qui met en exergue la place de l'audit interne dans l'entité, son organisation, ses missions, ses objectifs et son fonctionnement. Un champ de compétence n'excluant aucun domaine, une attitude

prospective, un plan d'audit, un travail de qualité, des moyens quantitatifs et qualitatifs suffisants.

✓ **Le dispositif de maîtrise des risques de caisse**

Ce dispositif s'articule autour des points suivants:

- séparation des tâches (caissiers ; comptables ; vérificateurs) ;
- tenue du registre de trésorerie ;
- fiches quotidiennes d'encaissement ;
- signature du comptable ;
- rapprochement encaisse – balance ;
- rapprochement décaissement – pièces justificatives ;
- la conquête des clients ;
- l'accueil des clients ;
- la gestion du temps ;
- la gestion des conflits ;
- la maîtrise de soi ;
- les outils d'appréciation de la satisfaction des clients ;
- le système de communication entre la banque et ses clients ;
- la stratégie de fidélisation des clients ;
- la définition des opérations de la caisse ;
- les procédures d'approvisionnement de la caisse ;
- les différentes opérations de caisse ;
- l'autocontrôle des opérations de la caisse ;
- la tenue des livres ou journaux de caisse ;
- l'inventaire de caisse ;
- la cartographie des risques liés aux opérations de caisse ;
- la gestion des risques liés aux opérations de caisse ;
- la gestion et la comptabilisation des déficits et des surplus de caisse ;
- la gestion des fils d'attentes ;
- la clôture de caisse ;
- les opérations de rapprochement ;
- le contrôle de caisse ;

- la protection de la caisse par des vitres blindée ;
- lettre des caméras vidéo, des détecteurs de faux billets, les systèmes d'alarme, etc.

2.4) Démarches d'identification et d'évaluation des risques et méthode d'identification des risques

Nous donnerons les démarches d'identification et d'évaluation des risques puis les méthodes d'identification de ces risques.

2.4.1) La démarche d'identification et d'évaluation des risques

Un risque se caractérise par sa probabilité d'occurrence ou fréquence et par ses effets ou gravité. Selon BARTHELEMY & COURREGES (204 : 33), «il existe plusieurs méthodes d'évaluation des risques qui partent de l'événement redouté ou de l'événement qui s'est produit, l'accident : méthode de l'arbre des causes, le diagramme en arrête de poisson ou d'Ishikawa, la méthode des pourquoi, etc.»

Les risques opérationnels sont inhérents à tous les types d'activités, de produits, processus et systèmes, doivent être identifiés. Ils sont aussi liés aux personnes ou employés.

La démarche d'évaluation des risques n'est donc pas figée, nous nous proposons de faire la synthèse de quelques une de ces démarches afin d'optimiser notre étude. La phase d'identification des risques est primordiale pour en arriver à l'évaluation. L'étape de l'identification précède donc celle de l'évaluation. Elle passe nécessairement par une description précise du processus.

En effet selon JACOB & SARDI (2001 : 19), «l'identification des risques est une étape importante car, une fois identifiés, il est possible de les mesurer, de mettre en place des parades destinés à les limiter et de prévoir les fonds propres nécessaires pour faire face aux pertes potentielles». Il est alors indispensable pour les banques de mettre en place les mesures nécessaires pour la maîtrise des risques opérationnels.

Selon LAMARQUE (2008 : 77), la conséquence principale des risques est de provoquer une perte significative pour la banque, soit au travers d'un ralentissement, soit par une augmentation des charges.

Selon le Comité de Bâle, « l'identification des risques opérationnels est primordiale pour que puissent être développés un contrôle et un suivi des risques et permettre l'établissement d'une typologie de risques opérationnels. » Elle doit être faite en interne et en externe et permettre d'identifier les événements en interne et externe qui pourraient engendrer le risque et pouvant empêcher la banque d'atteindre ses objectifs. Le processus d'identification des risques devrait également comprendre la détermination des risques qui sont contrôlables par la banque et ceux qui ne le sont pas.

L'évaluation suppose la définition d'une méthode et de critères communs d'évaluation des risques, la définition des indicateurs clés de risques, de contrôles et l'évaluation et le renforcement des dispositifs de maîtrise des risques (plans d'action). Elle sera menée conformément à l'approche adoptée par la banque.

Le Comité de Bâle II (in CLUSIF, 2004 : 21) a proposé plusieurs outils permettant aux banques d'identifier et d'évaluer leurs risques opérationnels. Il s'agit notamment de la cartographie des risques, des indicateurs de risques et de l'auto-évaluation des risques.

Pour RENARD (2010 : 236-238), il est recommandé le découpage des activités en sous activité et même en tâche. Le même auteur préconise qu'une fois les risques identifiés par tâche opérationnelle, on puisse les évaluer à travers trois niveaux :

- le risque important ;
- le risque moyen ;
- et le risque faible.

Cela permettra par la suite de savoir quels sont les dispositifs de contrôle que l'on devrait en bonne logique trouver pour corriger le risque identifié. N'oublions pas que plus le risque est important plus il est impératif d'intervenir dans un délai bref.

2.4.2) Méthode d'identification des risques

Il n'existe pas une méthode d'identification plus fiable que d'autres ; l'essentiel pour Cooper & al. (2000 : 60), est que les dirigeants tiennent compte de certains facteurs qui peuvent contribuer à l'apparition d'un risque, voire à son aggravation. Ces facteurs peuvent être :

- la non réalisation d'un objectif par le passé ;
- l'importance de l'activité dans l'organisation ;
- la complexité d'une activité ;
- le niveau de compétence du personnel, etc.

Il existe plusieurs techniques d'identification des risques.

- Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs

Selon Mc Namee (1996 : 13), elle consiste à déterminer les actifs constitutifs de valeurs de l'organisation et à mettre en évidence les risques qui pèsent sur ces éléments de valeurs. La valeur de l'entreprise se trouve souvent sous forme d'actifs intangibles et l'identification des risques nécessite des connaissances et des réflexions approfondies dans ce domaine.

- Identification basée sur l'atteinte des objectifs.

Très souvent, le risque est défini comme un événement qui empêche l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ainsi, suivant cette approche, selon BAPST (2003 : 3), on identifie d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation, pour ensuite leur adjoindre les menaces qui pèsent sur eux. L'efficacité de cette approche repose sur une identification claire et partagée des objectifs en amonts. Quand à sa réussite, elle est fonction d'un langage commun, partagé par les acteurs pour ce qui est des objectifs poursuivis par l'organisation.

- Identification basée sur les check-lists

Cette méthode vient en complément des deux précédentes et permet de passer rapidement en revue les risques classiques d'un domaine ou d'un processus (MADER & al., 2006 : 50).

- Identification basée sur l'analyse de l'environnement

Selon Mc Namee (1998 : 13), l'identification basée sur l'analyse de l'environnement est une technique qui permet de déterminer les risques en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'organisation. La difficulté dans l'application de cette méthode réside dans le fait que les événements provenant de l'environnement sont toujours difficiles à cerner.

- Identification analyse historique

Cette approche consiste à identifier les risques opérationnels en se basant sur ceux déjà survenus au sein de l'organisation. L'inconvénient, avec cette méthode, est que les risques peuvent varier avec les fluctuations et mutations au plan interne et externe de l'organisation.

- Identification par tâches élémentaires.

Selon Renard (2006 : 220-221), cette approche est basée sur le découpage de la fonction ou de l'activité en plusieurs tâches élémentaires. A chaque tâche seront associés les risques essentiels lorsque celle-ci est non ou mal exécutée. Cette méthode est souvent utilisée dans les missions d'audit interne.

- Identification basée sur les scénarios

Pour Bernard & al. (2006 : 75-76), cette approche consiste à décrire d'abord chacune des tâches qui composent l'activité et ensuite imaginer collectivement les menaces qui vont permettre de détecter les risques pesant sur ces tâches.

En définitive, pour une meilleure appréciation des risques encourus par l'organisation, une utilisation complémentaire ou combinée de deux ou plusieurs de ces méthodes serait souhaitable. Dans notre étude, nous utiliserons l'approche d'identification par analyse historique et celle d'identification par tâches élémentaires.

2.5) Le Contrôle interne

Le contrôle interne concerne la banque dans toutes ses activités. Il s'applique aux biens, aux individus, et aux informations, quelles que soient les circonstances ou l'époque de l'année.

Toutefois, on ne peut contrôler que ce qui est organisé. Selon Bertin (2007 : 96), « l'ensemble des activités de la banque doit, au préalable, être structuré : définition des niveaux de contrôle, organisation rigoureuse de la fonction ».

2.5.1) Définition du Contrôle interne

Selon l'Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés (OECCA) (in Collins et Valin, 1992 : 35), « le contrôle interne est l'ensemble de sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre côté, application des instructions de la direction et de la favoriser l'amélioration des performances.»

Le contrôle interne est l'ensemble des mesures prises afin de protéger et de sauvegarder le patrimoine, puis de favoriser l'amélioration des performances en respectant les instructions de la direction.

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) (in Collins et Valin, 1992 : 35), « le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer :

- ✓ la protection du patrimoine,
- ✓ la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent,
- ✓ la conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise,
- ✓ la conformité des décisions avec la politique de la direction.»

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses, mais nous allons retenir celle du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (in Hamzaoui , 2008 : 80) qui définit le contrôle interne comme « un processus mis en œuvre

d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- ✓ la réalisation et l'optimisation des opérations,
- ✓ la fiabilité des informations financières,
- ✓ la conformité aux lois et réglementations en vigueur.»

Dans cette définition, le contrôle interne est défini comme un processus et qu'il a pour but de mettre la notion d'assurance raisonnable concernant les opérations. Tous les acteurs sont concernés par le contrôle interne. Autrement dire, le contrôle interne est l'affaire de tous.

La définition ne prend pas en compte la notion de gestion des risques qui a été prise en compte dans COSO II.

2.5.2) Les composants du Contrôle interne

L'évaluation des risques occupe une place centrale dans le dispositif du CI.

En effet, il est quasi impossible de parvenir à la maîtrise des risques bancaires sans intégrer les composants du contrôle interne. Il est donc le dispositif incontournable de la maîtrise des risques opérationnels.

Les composantes ou éléments du contrôle interne qui seront énumérés sont ceux présentés par le COSO communément appelé COSO I.

Le contrôle interne est composé de cinq éléments interdépendants qui découlent de la façon dont l'activité est gérée et qui sont intégrés aux processus de gestion. Nous avons :

- ✓ l'environnement de contrôle ;
- ✓ l'évaluation des risques ;
- ✓ les activités de contrôle ;
- ✓ l'information et communication ;
- ✓ le pilotage.

A ces 5 composantes, le COSO 2 (management des risques) a ajouté :

- ✓ la fixation des objectifs ;

- ✓ l'identification des événements ;
- ✓ et le traitement des risques ;

2.5.3) Les fondamentaux du Contrôle interne

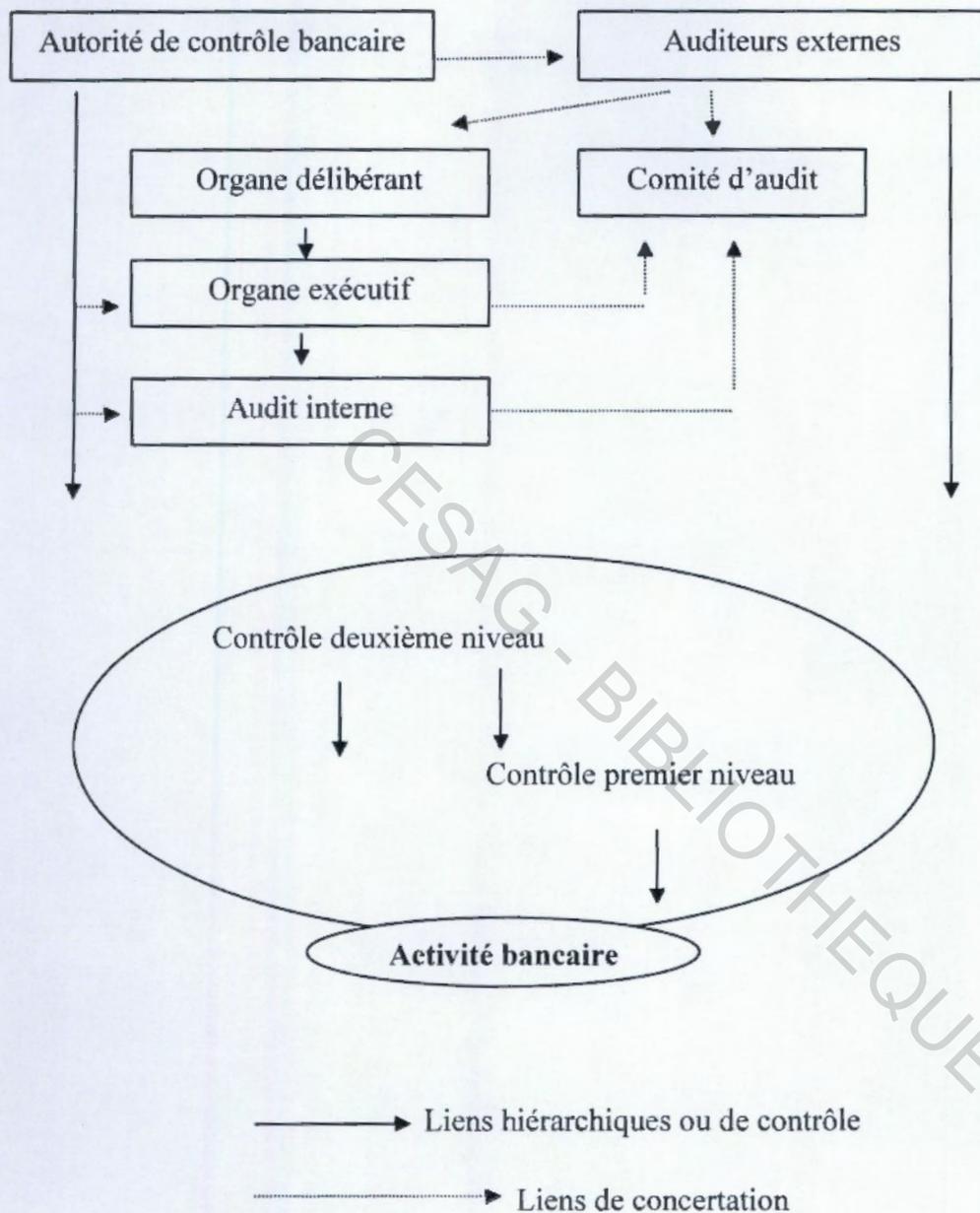
Selon Maders & Masselin (2004 : 57), les fondamentaux de contrôle interne sont les suivants :

- ✓ politique définie, connue et appliquée ;
- ✓ séparation des fonctions ;
- ✓ réalité des informations ;
- ✓ pistes d'audit ;
- ✓ habilitations, délégations, autorisations ;
- ✓ codes d'accès informatiques ;
- ✓ manuels de procédures.

2.5.4) Les objectifs d'évaluation du Contrôle interne

Le dispositif du contrôle interne permet de ramener le risque inhérent en risque résiduel. Il consiste à réduire la probabilité et l'impact du risque. Les définitions du contrôle interne sont variées, mais nous constatons que malgré les différents termes utilisés, les conceptions ne sont pas fondamentalement contradictoires, ni divergentes. Presque toutes disent que le contrôle interne n'est pas une fonction, mais un dispositif, un processus. Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités qui contribuent à la maîtrise de l'entreprise. Il est l'affaire de tous les membres d'une organisation afin, de déceler, de prévenir les risques, de réduire les conséquences et d'améliorer les performances. Il constitue un contrôle permanent. Le contrôle interne lorsqu'il est efficace apporte une assurance raisonnable de la maîtrise des risques mais il n'apporte pas de certitude. Les figures n°4 et n°5 ci-dessous présentent l'organisation du système du contrôle et l'articulation des différents niveaux du contrôle interne.

Figure n° 4 : Organisation sur le système de contrôle



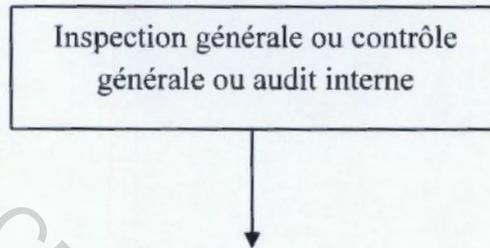
Source : SARDI (2002 : 59).

Ce schéma nous montre que le contrôle interne est l'affaire de tous car de nombreux acteurs sont impliqués dans le processus du contrôle interne. L'organisation du système de contrôle permet d'atteindre les objectifs qui seront nécessaires à l'efficacité de ce système. Les organes clés impliqués dans le système sont l'organe délibérant, l'organe exécutif, l'audit interne, le

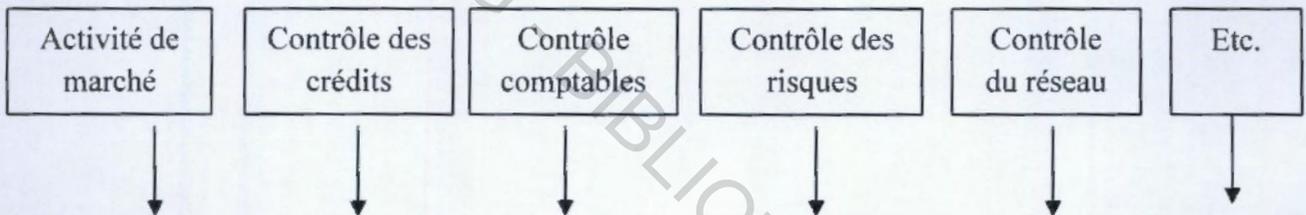
comité d'audit, les auditeurs externes, l'autorité de contrôle bancaire et les contrôles de premier et de deuxième niveau.

Figure n° 5: Articulation des différents niveaux du contrôle interne

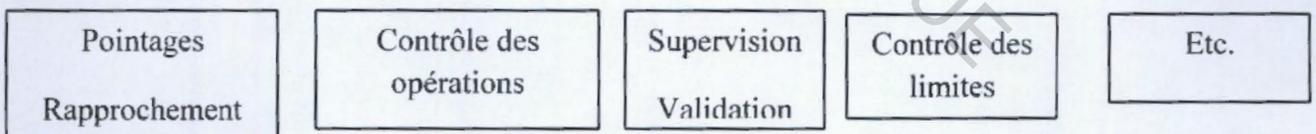
Contrôle de troisième niveau



Contrôle de deuxième niveau (par entité ou transversal)



Contrôle de premier niveau (tâches par entité opérationnelle)



Source : SARDI (2002 : 59).

L'articulation des différents niveaux de contrôle interne se fait selon trois niveaux de contrôle à savoir le contrôle du premier niveau qui assure un contrôle régulier et un contrôles quotidiens par les opérationnels ou par leur hiérarchie immédiate ; le contrôle de deuxième niveau qui permet la régularité et la conformité des opérations ainsi que le respect des procédures afin de déceler les erreurs et les anomalies et enfin le contrôle de troisième niveau

qui vérifie les premiers niveaux de contrôle en utilisant les textes émanant d'organismes professionnels.

Dans ce chapitre, nous nous sommes penchés sur la gestion des risques opérationnels. Il était question d'évaluer des risques opérationnels et de donner les dispositifs de maîtrise de ces risques.

Cette étude nous a permis également d'analyser les risques opérationnels et de donner les démarches d'identification et d'évaluation des risques, de faire l'évaluation du contrôle interne. Il nous aidera dans le chapitre suivant pour la réalisation d'un modèle d'analyse de ces risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

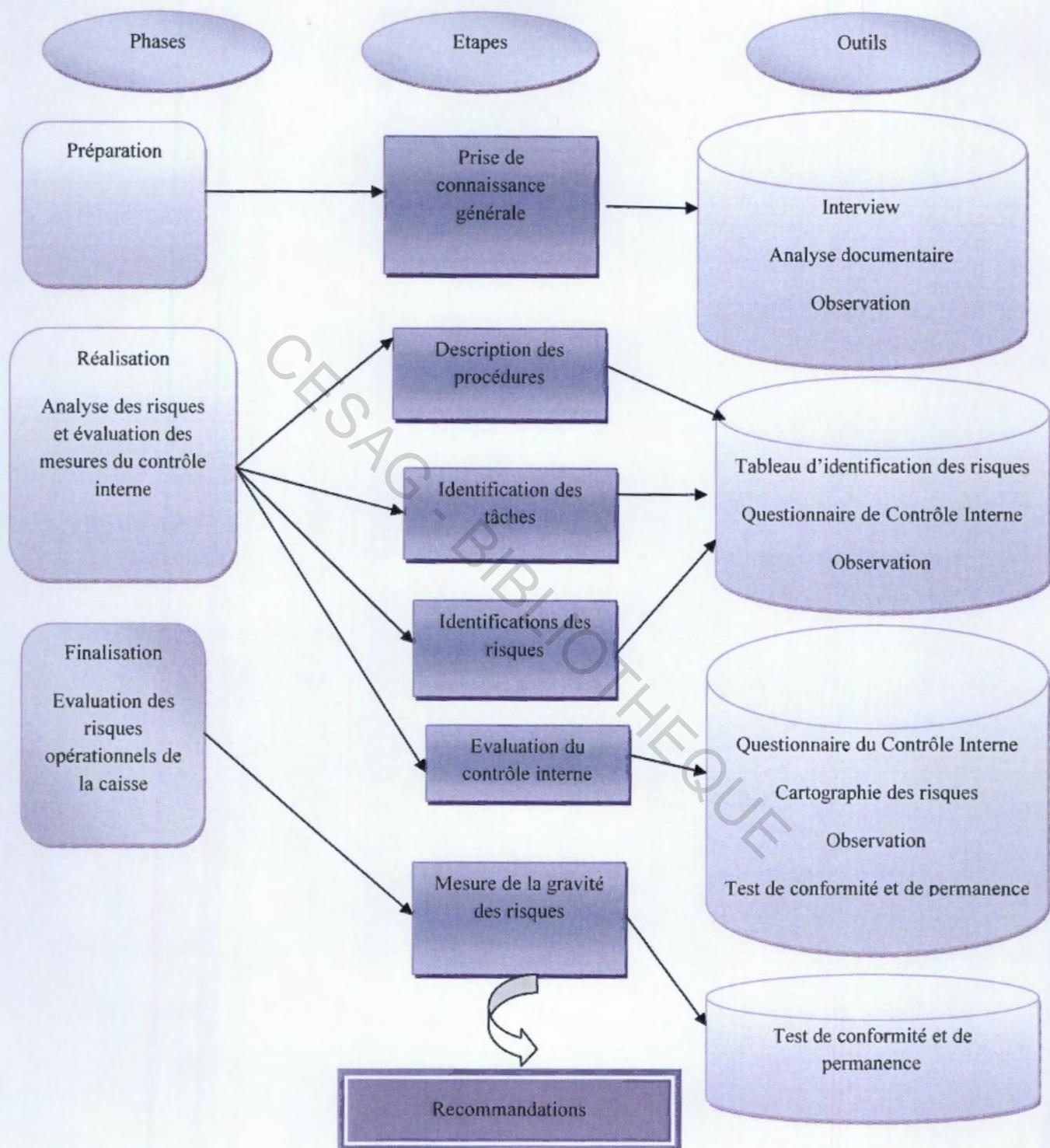
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Dans les chapitres précédents nous avons eu à faire une étude théorique approfondie sur les opérations de caisse ainsi que la démarche d'évaluation de ses risques opérationnels. Pour notre part, cette étude ne peut se faire au préalable, dans la pratique sans une présentation de notre méthodologie théorique de recherche. Ainsi, dans ce chapitre nous allons aborder d'abord notre modèle d'analyse, ensuite faire la collecte des données puis enfin faire leur analyse.

3.1) Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est la représentation schématique de notre démarche théorique pour l'analyse du dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la caisse. Il est composé de la prise de connaissance générale, de l'identification des risques opérationnels, de l'appréciation du dispositif de maîtrise et des recommandations.

Figure n° 6 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes.

3.2) Les outils de collecte et d'analyse des données

Il existe plusieurs outils de collecte et d'analyse des données

3.2.1) Les outils de collecte et analyse des données

Pour mieux collecter et analyser les données dans l'identification des risques, plusieurs outils sont utilisés à savoir :

- ✓ Le questionnaire du contrôle interne ;
- ✓ L'observation ;
- ✓ L'interview ;
- ✓ L'analyse documentaire ;
- ✓ tableaux d'identification risques ;
- ✓ la cartographie des risques.

Dans notre étude, nous nous intéresserons à l'observation physique, l'interview, l'analyse documentaire, et au questionnaire du contrôle interne.

3.2.1.1) Le questionnaire du contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne est une grille d'analyse dont la maîtrise est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne. Selon LEMANT (1998 : 198), il est généralement composé d'une liste de questions fermées qui servent à recenser les moyens mis en place pour atteindre les objectifs du contrôle interne.

Le questionnaire du contrôle interne est utilisé pour vérifier et évaluer les procédures du contrôle interne. Ce questionnaire sera le guide de l'auditeur pour que celui-ci puisse réaliser son programme. Il est conçu pour trouver les forces et les faiblesses du contrôle interne et il permet aussi d'effectuer l'analyse des risques. Les questions seront suivies des réponses "Non" qui sont des points faibles et les réponses "Oui" les points forts du dispositif du contrôle interne. Ce questionnaire a été administré aux caissiers et aux auteurs internes. Il sera illustré à l'annexe n° 3 à la page 99.

3.2.1.2) La recherche documentaire

Elle consiste à l'exploitation des documents existants et nécessaires à la connaissance et au fonctionnement de la banque plus particulièrement aux risques opérationnels de la caisse. Notre analyse sera faite en partie sur les documents internes de la BOA/Bénin tels que l'organigramme, les rapports d'audit de la caisse, le rapport d'activité, le manuel de procédure).

3.2.1.3) L'entretien

Selon LEMANT (1998 : 181), c'est une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire. Il apporte une plus value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse. Il est utilisé pour avoir une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par les personnes ressources. Nous ferons dans le cadre de notre étude des entretiens avec le personnel de l'audit et certains caissiers qui nous permettront d'approfondir nos connaissances des risques opérationnels de caisse de la BOA/Bénin. Cet entretien consistera à leurs poser des questions aussi bien fermées qu'ouvertes. Il nous permettra de collecter des données non prises en compte par le questionnaire et de confirmer certaines informations confuses ou contradictoires. C'est à partir des réponses lors de l'entretien que nous avons fait le tableau des risques (tableau n° 3 à la page 74) et fait des recommandations.

3.2.1.4) L'observation

Elle est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction ou d'une valeur. Elle consiste essentiellement en la vérification détaillée et visuelle d'un descriptif donné. Cette technique sera utilisée pour comprendre les opérations du caissier et valider certains propos des différents acteurs impliqués dans la gestion des opérations bancaires. L'observation se fait pour réellement voir ce qui se passe en banque au niveau de la caisse. Des observations directes en accords avec les caissiers seront effectuées sur leurs faits et gestes et à des jours précis. En observant, nous verrons si les règles et procédures sont respectées par les caissiers.

La démarche schématique que nous allons proposer et adopter sera nécessaire pour comprendre les raisons de l'éventuelle complexité de l'organisation des banques et précisément de certaines opérations susceptibles de faire apparaître des risques.

Tableau n° 2 : Tableau d'évaluation des risques opérationnels

Tâches	Risques opérationnels de la caisse	Sources	Conséquences opérationnelles	Dispositif de maîtrise	Constat	Effectivité d'application du dispositif

Source : Renard (2010 : 239).

- les tâches et les risques ;
- les sources ;
- l'impact opérationnels et impact sur les affaires ;
- dispositifs de maîtrise de risques ;
- le constat ;
- effectivité d'application du dispositif.

En somme, il a été question dans ce chapitre, de définir les outils et les techniques à utiliser pour mieux aborder la partie pratique de notre étude. Tout en sachant que le modèle d'analyse défini ci-dessus n'est pas standard mais pourrait s'appliquer à toute démarche d'évaluation des risques liés à la caisse. Sa conception a facilité l'identification des risques opérationnels de la caisse.

Conclusion de la première partie

Dans cette première partie, une meilleure connaissance théorique du traitement de notre thème a été faite afin de faire comprendre l'importance et les démarches d'évaluation des risques opérationnels pour l'entreprise.

La connaissance approfondie de l'activité de la caisse a facilité la description des risques opérationnels ainsi que les dispositifs de contrôle interne. Ce qui nous a permis de mieux évaluer la maîtrise des opérations liées à la caisse.

Cependant, nous pouvons conclure que l'évaluation des risques opérationnels demeure un important outil de management des risques à la disposition du risk manager, de l'auditeur interne et des opérations de caisse. Elle permet d'avoir une vue d'ensemble des zones de risques qui nécessitent une intervention urgente.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE
DE L'ETUDE**

Introduction de la deuxième partie

Les autorités de contrôle considèrent que les établissements de crédit doivent être dotés de procédures permettant à leurs dirigeants de gérer les risques actuels et de s'adapter aux nouveaux risques. Un processus de gestion des risques opérationnels réunissant certains éléments fondamentaux (l'évaluation des risques, le contrôle des expositions et la surveillance des risques) aidera les banques et les autorités de contrôle à atteindre ces objectifs. Pour sa pérennité et son développement, la BOA-Bénin doit toujours améliorer sa performance. Cette amélioration passe par une gestion saine et efficace de la caisse qu'elle gère ou met à la disposition des clients ainsi que les risques opérationnels qui y sont attachés.

Pour ce faire, notre cadre pratique sera basé sur les trois chapitres qui sont :

- le chapitre 4 consacré à la présentation de la Bank Of Africa du Bénin
- le chapitre 5 axé sur la présentation du processus de gestion de la caisse de la BOA
- le chapitre 6 consacré à l'évaluation des risques de la caisse.

Chapitre 4 : Présentation de la Banque Of Africa –Bénin

Ce chapitre sera consacré à la description générale de la BOA-Bénin. Son objectif est de comprendre l'environnement interne de la Bank Of Africa afin de mieux cerner l'importance des activités de la caisse.

Nous allons brièvement présenter la BOA-Bénin, ses objectifs et missions, ses organes, et son organisation.

4.1) Historique de la BOA-Bénin

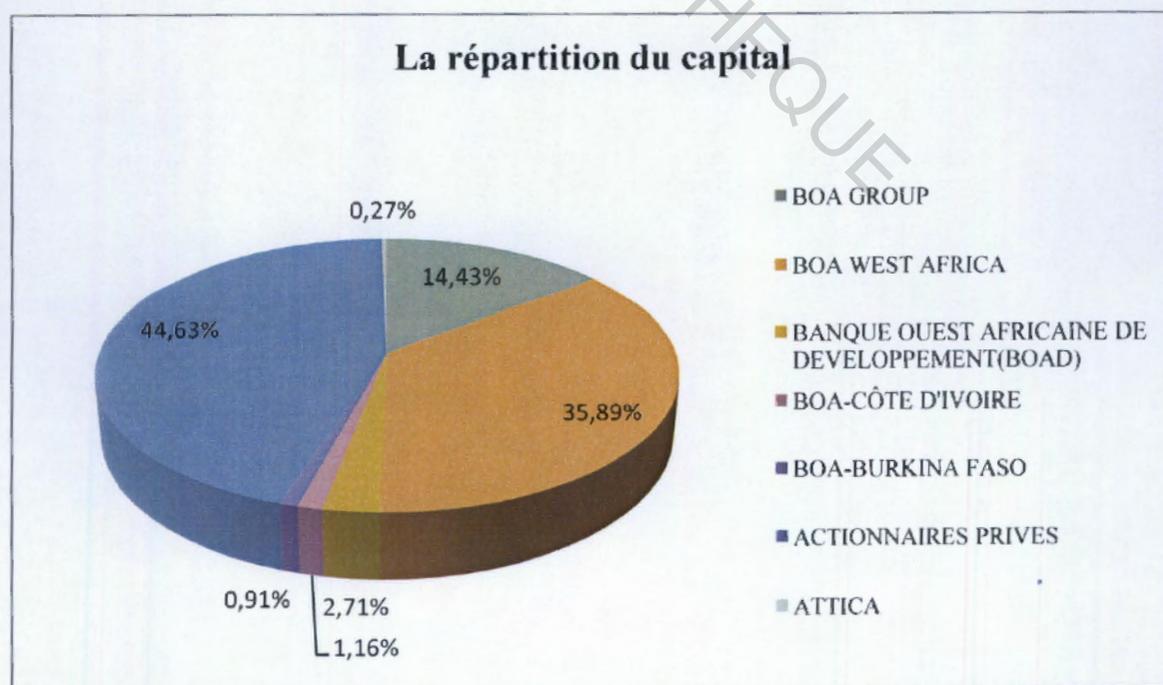
Initiée par la société African-Financial Holding (AFH), la Bank Of Africa du Bénin deuxième expérience après le Mali, a été créée le 29 juin 1989 sous la forme d'une société anonyme. Elle a effectivement commencé ses activités le 15 janvier 1990 sous le numéro 15053BB0061F du Registre de Commerce et de Crédit Mobilier avec un capital initial de 1.000.000.000 Francs CFA. Son capital actuel est de 10.072.680.000 francs CFA. Elle a son siège social à l'Avenue Jean-Paul II et compte actuellement 42 agences.

La BANK OF AFRICA BENIN est cotée à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières d'Abidjan (BRVM) depuis le 17 Novembre 2000.

Au 7 mars 2012, la répartition du capital s'établit comme suit :

Partenaires	Pourcentages
BOA GROUP	14,43%
BOA WEST AFRICA	35,89%
BOAD	2,71%
BOA /COTE-D'IVOIRE	1,16%
BOA-BURKINA	0,91%
ATTICA S.A	0,27%
ACTIONNAIRES PRIVES	44,63%

Source : BOA/Bénin (2011 : 14).



Source : BOA/Bénin (2011 : 14).

4.2) Objectifs et missions de la BOA/Bénin

Il sera question dans ce chapitre de donner les objectifs et missions de la BOA/Bénin.

4.2.1) Missions

La BOA/Bénin a pour missions essentielles de :

- proposer à une clientèle de PME et de grandes entreprises du secteur industriel, commercial et des services des concours à court terme ;
- financer à moyen terme des PME investissant au Bénin, quelques unes particulièrement sélectives en matière d'analyse du risque dans le montage financier du projet ;

Tout ceci lui permettra d'atteindre les trois objectifs qu'elle s'est assignée.

4.2.2) Objectifs

Le souci primordial de la BOA-Bénin, est de participer activement et efficacement au financement de l'économie béninoise. Elle œuvre pour :

- accentuer ses interventions dans le financement à court et à moyen termes de l'économie béninoise ;
- fournir des services de réhabilitation de projet pour aider à résoudre les problèmes des PMI et des PME ;
- maintenir une position de place prépondérante en plaçant la banque au centre du dispositif commercial ;
- promouvoir le développement du commerce intérieur et extérieur ;
- promouvoir les ressources humaines et optimiser la synergie BOA ;
- renforcer la sécurité dans toutes ses dimensions.

Pour atteindre ses nobles objectifs, la BOA a su mettre un dispositif organisationnel qui contribue à sa dynamisation.

4.3) Activité de la BOA-Bénin

Toujours dans le but de satisfaire les besoins de la population, la BOA-Bénin avec son statut de banque commerciale a mis sur le marché un certain nombre de produits pour participer au financement de l'économie béninoise.

4.3.1) Les produits aux particuliers

Nous pouvons citer : les comptes chèques, les comptes d'épargne, les prêts personnels, les prêts à habitat par le biais de la Banque de l'Habitat du Bénin, les prêts scolaires, les prêts événements familiaux, les "cartes sésames ", la carte VISA international et la carte VISA prépayée TUCANA.

4.3.2) Les offres à la clientèle commerciale (entreprise)

Elles regroupent : le compte courant (avec l'appui aux Petites et Moyenne Entreprises), le crédit bail, le fonds de garantie et les autres offres telles que les financements intéressants pour les petites et moyennes entreprises.

4.3.3) Les autres produits

Il s'agit essentiellement de l'Epargne de retraite, de l'assurance invalidité ou décès, le crédit automobile, le crédit installation, le crédit rechargeable, les prêts mutuels, les dépôts à terme et les transferts.

Outre ces produits, la BOA-Bénin a mis en place un outil adapté aux besoins de gestions administrative et financière dans un environnement d'échange d'informations hautement sécurisé et disponible a tout moment : le B-WEB...Il assure la sécurité, la flexibilité des signatures, fiabilité, la rapidité, et la convivialité à son utilisateur.

La BOA-Bénin marque ainsi sa différence en devenant la deuxième année de son activité, la première banque du pays à travers ses chiffres clés qui ne cessent de s'améliorer d'une année à une autre.

4.4) Structure organisationnelle et organigramme de la banque

Nous allons présenter la structure organisationnelle et l'organigramme de la banque.

4.4.1) Structure organisationnelle de la BOA-Bénin

Les structures d'une organisation peuvent être définies comme « un réseau ou un ensemble de voies de communication qui serviront de support à la transmission de l'information. C'est elle qui permet à l'information de circuler vers le haut et vers le bas, détermine qui fait quoi, qui doit prendre les initiatives et dans quel domaine il peut les prendre, qui a un rôle de conseiller, etc.»

En vue d'atteindre ses objectifs, la BOA-Bénin dispose d'organes administratifs et d'organes de direction dont les relations mettent en exergue une structure où les prises de décisions partent du sommet de la hiérarchie vers le bas et l'inverse quand il s'agit des renseignements.

4.4.1.1) Organes de Gestion

Ils englobent les structures de gestion et du suivi de la BOA.

✓ Le Conseil d'Administration (CA)

Il investit des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il est actuellement composé de onze membres élus en Assemblée Générale avec un mandat délégué.

Il représente la société et définit la politique générale de la banque tout en ayant un droit de regard sur sa gestion.

✓ **Le Comité des Sages (CS)**

Il s'agit de l'organe consultatif et d'arbitrage général. Il a été instauré depuis l'Assemblée Générale du 1^{er} mars 1991 conformément aux Statuts de la banque. Ce comité exerce à côté du Conseil d'Administration, une mission de conseil pour les questions relevant de la banque. Il est actuellement composé de sept membres et la durée de leur mandat s'étend sur 3 ans.

✓ **La Direction Générale**

La Direction Générale supervise et coordonne toutes les activités de la banque, convoque les Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires. Elle élabore les grandes orientations du principe du bon fonctionnement de l'organisation et exécute les décisions du Conseil d'Administration. Le Directeur Général nommé sur proposition du Conseil d'Administration est assisté dans l'exécution de ses fonctions par un Directeur Général Adjoint. Toutefois, il peut être révoqué à tout moment par le Conseil d'Administration.

✓ **Les Commissaires aux comptes**

Ils veillent à la conformité des comptes et à la dénonciation des irrégularités constatées. Ils peuvent également faire des recommandations ou des propositions en vue de l'amélioration de la gestion de la banque.

✓ **Les auditeurs externes**

Il s'agit de cellules (inspection générale du groupe, Cabinet International d'Expertise) dont la mission principale est de contrôler la gestion et de veiller au respect scrupuleux des procédures instaurées par le groupe BOA-Bénin.

✓ **Le Département de la compliance et du fichier central**

Ce département conjugue deux volets notamment le volet prévention-conseil et le volet contrôle-investigation. Il informe mensuellement la direction générale des principaux risques de compliance constatés, des mesures prises pour en améliorer la maîtrise et l'avancement des travaux réalisés dans le cadre des missions de la fonction.

✓ **Le secrétariat de la direction générale**

Il a pour rôle de gérer l'agenda, le courrier du Directeur Général et de servir d'interface entre ce dernier et les agents de la banque et la clientèle.

✓ **La direction d'exploitation**

La direction de l'exploitation a pour mission de coordonner et de contrôler les activités courantes de la banque. Elle comprend trois (03) départements :

- Le département de la clientèle professionnelle,
- le département de la clientèle privée et institutionnelle,
- le département retail commercial et réseau.

✓ **La Direction des risques**

Elle s'occupe de la gestion et du suivi de l'activité de Crédit. Elle est composée du :

- département des études : qui vérifie l'exactitude des pièces fournies et analyse le risque lors du montage des dossiers de crédits ;
- le service réalisation des crédits : qui effectue le déblocage et la mise en place des crédits ;
- le service Contrôle et engagements : qui suit le remboursement des crédits.

✓ **La Directions des affaires juridiques et du Secrétariat d'entreprise (DJSE)**

Cette direction s'occupe du suivi des procédures des crédits du recouvrement des impayés en usant des voies et moyens légaux (amiables et judiciaires) mises à sa disposition. Elle s'occupe aussi des conflits qui opposent la banque et certains clients indécis ou d'autres tiers contentieux. Elle a pour mission de gérer les crédits compromis du portefeuille de la Banque.

✓ **La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

Elle propose et met en place la politique de gestion des ressources humaines à l'intérieur de la Banque. En tant que conseillère de la direction générale et de tous les services, elle supervise la politique de recrutement et de licenciement, la politique des salaires, la communication interne et externe, les conditions de travail, les formations, l'administration relative à tous les aspects de la vie de la société plus les plannings de congés.

✓ **La Direction Administrative et Financières (DAF)**

Elle a sous sa responsabilité le Département Comptable et Financier, le Service des Moyens Généraux et le service Informatique et Télécommunication. Elle est chargée de suivre la comptabilité; d'optimiser la gestion des sources de capitaux et leur emploi ; de préparer les budgets et de suivre leur exécution en collaboration avec le contrôleur de gestion.

- le Département Comptable et Financier : Il s'occupe de l'établissement des états financiers et la gestion de la trésorerie en s'assurant de la fiabilité et de la cohérence des informations comptables en vigueur ;
- le Service des Moyens Généraux : Il satisfait les besoin en matériels et fournitures indispensables pour l'exécution des tâches. C'est un service qui sert d'appui logistique aux fonctions de la banque ;
- le servie Informatique et Télécommunication : Il s'occupe de l'exploitation quotidien de l'outil informatique et de sa maintenance.

✓ **La Direction du Contrôle Général (DCG)**

Elle est chargée de veiller au bon fonctionnement du dispositif du contrôle interne. Elle vérifie la conformité des écritures comptables passées, effectue des audits et fait respecter la déontologie dans la gestion. La DCG est garant du patrimoine de la banque et exerce le contrôle du respect strict des procédures et de la réglementation bancaire.

✓ **La Direction de la Production Bancaire (DPB)**

Elle s'occupe de toutes les opérations courantes de la banque et a pour objectif d'offrir des services de qualité pour une fidélisation de la clientèle. Elle est constituée de trois services à savoir le service des opérations domestiques, le service Back office Monétique et le Service des Opérations Internationales (SOI).

Dans cette partie nous nous intéresserons plus particulièrement au Service des Opérations International, car c'est le service dans lequel nous avons séjourné. Il est sous la tutelle de la direction générale et est dirigé par un chef de service. Il comprend la section documentaire, la section transfert, la section rapatriement, la section négociation, la section remise libre et accreditif et la section domiciliation qui s'occupe de la domiciliation des importations, des exportations et du rapatriement des recettes d'exportation. Nous y avons effectué les travaux de domiciliation des importations et d'exportation.

La domiciliation est une opération consistant à ouvrir un compte à la banque afin de mieux gérer ses opérations d'importation ou d'exportation.

Finalement le SOI constitue un centre de profit qui a ses objectifs et ses missions clairement définis.

4.4.2) Organigramme de la Banque et organigramme du SOI

La structure de la banque est présentée à travers son organigramme. (Annexe 1)

La structure du SOI est présentée à travers son organigramme. (Annexe 2)

Une vue d'ensemble de la BOA-Bénin à travers ses produits, services et son organisation a été fait dans ce chapitre. Nous allons après cette présentation, décrire le processus de gestion de la caisse de la BOA

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : Processus de gestion de la caisse

Les opérations des encaissements et des décaissements sont effectuées en espèces par les clients en banque. La pièce de caisse est le document de base qui constate toute entrée ou toute sortie d'argent dans la caisse. Ce document permet des imputations dans le compte.

L'inventaire du fond est quotidien et est effectué par le caissier lui-même. Le solde qui apparaît sur ce document doit représenter les avoirs théoriques en caisse.

Une grande partie des opérations de caisse sont désormais réalisées en dehors de la présence physique du client au guichet de sa banque. Néanmoins, une bonne partie de la clientèle bancaire continue à utiliser régulièrement ce mode de fonctionnement. Nous allons décrire

les procédures de gestion de la caisse de la BOA-Bénin.

5.1) Rôle des agents de la caisse

Il s'agira de donner le rôle de chaque agent de la caisse.

✓ Le chef de caisse

Il a la responsabilité de tout le service, et plus particulièrement :

- de la stricte application des procédures et notes de service, et plus généralement du respect des règles de sécurité ;
- de tous les mouvements de fonds, intra-muros et extra-muros ;
- de la vérification personnelle de la régularité des opérations exceptionnelles ou excédant un certain montant fixé par la Direction
(Notes de service ou autres instructions internes) ;
- des ouvertures et fermetures de caisse (dont l'arrêté des caisses) ;

- du contrôle sommaire des encaisses de réserve, midi et soir.

✓ **Le caissier principal**

- Il est responsable de l'encaisse de réserve, qui est constituée de toutes les espèces autres que celles détenues par les caissiers divisionnaires, et qui doit obligatoirement être logée dans la salle forte ;
- il lui est formellement interdit de traiter directement des opérations avec la clientèle, qui sont du seul ressort des Caissiers Divisionnaires ;
- par contre, il est directement responsable de tous les mouvements de fonds qui doivent obligatoirement transiter par sa caisse : Opérations avec la Banque Centrale et les autres agences, mouvements inter-caisses (Etant précisé que tout mouvement de fonds entre deux caisses divisionnaires est strictement interdit) ;
- Il vérifie sommairement les encaisses des caissiers divisionnaires qu'il entre en salle forte.

✓ **Les caissiers divisionnaires**

Ils traitent aussi bien les opérations de paiement que de versements. Ces opérations sont saisies au moment de l'action du client. Ils sont chargés de :

- pouvoir traiter les opérations avec la clientèle, en monnaie locale seulement (les opérations dans les autres étant du ressort du Service Etranger et des caisses spécialisées appelées "Caisses Change") ;
- reverser leurs encaisses excédentaires à la Caisse de Réserve, et s'approvisionnent auprès de cette dernière pour couvrir leurs besoins ;

Il faut noter que tout mouvement de fonds entre deux caisses divisionnaires est formellement interdit.

✓ **Les guichetiers**

Ils ont pour rôle de :

- réceptionner le client, d'identifier et de vérifier de la concordance entre intitulé et numéro de compte, relevé de l'identité pour les paiements autres que les retraits des clients sur leur propre compte ;
- vérifier la régularité des chèques, y compris la conformité des signatures, et recueil de la signature "Pour acquit ..." ;
- d'émettre des chèques de guichet ;
- Obtention des visas et validations nécessaires.

✓ **Le tri des billets**

Dans les petites agences, il est assuré directement par le Caissier Principal, avec éventuellement l'assistance d'un ou de plusieurs caissiers divisionnaires.

Dans les agences plus importantes, il est assuré par un personnel spécialisé, placé sous l'autorité et la responsabilité du Caissier Principal, et s'effectue dans un local situé à proximité de la salle forte et présentant les normes de sécurité requises. Il consiste à :

- à recompter les billets reçus des caisses divisionnaires, en donnant la priorité aux billets de valeur faciale plus élevée ;
- à les trier pour séparer les billets en mauvais état qui doivent être enliassés à part pour être versés à la Banque Centrale ;
- à les disposer en liasses de dix, en respectant le sens des faces des billets imposé par la Banque Centrale ;
- à les conditionner par briques, prêtes à servir à l'approvisionnement

des caisses divisionnaires, ou à être versées à la Banque Centrale ;

- à enliasser les briques de billets neufs reçues non conditionnées de la Banque Centrale.

Chaque brique doit être étiquetée et comporter la date et la signature de l'agent qui l'a conditionnée.

✓ **Paiements en espèces sur les comptes des clients**

Les décaissements sur les comptes des clients s'effectuent généralement à partir d'un chèque représentatif de l'ordre de payer donné à la Banque par le titulaire d'un compte ouvert dans ses livres.

Tout ordre de payer donné par le titulaire d'un compte s'authentifie par vérification de la signature apposée sur le document représentatif de cet ordre. Cette vérification s'opère par confrontation de la signature portée sur l'ordre avec celle déposée à la Banque à l'ouverture du compte ou à l'occasion d'un changement de personne habilitée à le faire fonctionner.

✓ **Le déroulement de l'opération de paiement du chèque se fait comme suit :**

- présentation du client à la banque ;
- identification du Bénéficiaire (présentation de la carte BOA pour les clients) ;
- vérification de la régularité du chèque (dont vérification de la signature) ;
- contrôle d'absence d'opposition ;
- contrôle de la position du compte ;
- mention "Pour acquit", et signature du bénéficiaire au verso ;
- saisie informatique ;
- apposition de son visa et du cachet "Signature vérifiée" ;
- obtention des validations intermédiaires nécessaires, selon le montant,

ou en cas de dépassement ;

- attribution d'un jeton numéroté au client, dont le numéro est reporté au dos du chèque ;
- transmission au Caissier pour paiement ;
- Toutes ces étapes sont effectuées par le guichetier. Ensuite, le caissier
- contrôle succinct de la régularité du chèque ;

- identification du bénéficiaire (Présentation de la carte BOA pour les clients) ;
- contrôle de la présence de la mention "Pour acquit", et de la signature du bénéficiaire ;
- renseignement du billettage à l'écran, et validation de la saisie du Guichetier ;
- comptage des fonds, et remise au bénéficiaire, puis visa du chèque et apposition du cachet "PAYE" ;
- comptabilisation de l'opération.

✓ **Déroulement de l'opération de versement en espèces**

Lors du déroulement de l'opération de versement, le client remplit une fiche de versement et la remet au caissier divisionnaire. Ce dernier est chargé de vérifier l'identification du déposant et éventuellement le numéro de compte du bénéficiaire, de réceptionner la fiche de versement établie par le déposant, de faire une reconnaissance des espèces, de saisir le montant, d'édicter le reçu de versement, de signer et de faire signer le reçu par le déposant et enfin de le remettre au client. Le même procédé se fait pour le retrait d'espèces sauf que la fiche de retrait est remise d'abord au chef caisse pour apposition d'un visa.

✓ **Opérations traitées directement**

Il s'agit :

- les versements effectués par les clients sur leurs comptes déjà

ouverts ;

- les versements de non clients sur le compte d'un client ;
- les retraits des clients sur leur propre compte, tenu dans les livres de l'Agence ;
- les retraits effectués par les clients d'une autre agence de la Banque, dans le strict respect des règles édictées par la Direction Générale pour ces paiements déplacés ;
- le paiement aux bénéficiaires de chèques non barrés, émis à leur ordre (ou au porteur) par les clients de l'Agence ;
- les échanges de monnaie ;
- les versements et retraits à la Banque Centrale ;
- les mouvements de fonds avec les autres agences.

✓ **Opérations traitées pour le compte et sous le contrôle d'autres services**

Nous pouvons citer :

- paiement des Dispositions à payer ordonnancées par les clients ou reçues en compensation, à l'initiative du service "RECETTE" ;
- paiement des Dispositions à payer ordonnancées par les correspondants, à l'initiative du service "ETRANGER" ;
- paiement des chèques émis par les correspondants sur nos caisses (non barrés), à l'ordre de tiers, à l'initiative Service "ETRANGER" ;
- paiement des "chèques à payer" émis à l'ordre de tiers par certains services de la Banque (Actionnaires, Fournisseurs etc...), à l'initiative du service émetteur ;
- versements de non clients pour des opérations ponctuelles, à l'initiative du service chargé d'exécuter l'opération.

- versements de non clients pour des opérations ponctuelles, à l'initiative du service chargé d'exécuter l'opération.

5.2) Les travaux de contrôle des opérations de caisse

Les travaux de contrôle des opérations de caisse sont des contrôles qui s'appliquent aux risques générés par les opérations de caisse avec les clients. Les contrôles ont pour objet de sécuriser l'activité de caisse.

5.2.1) Les contrôles généraux

Il s'agit :

- contrôle de la transcription des dates de saisies et de numéros d'opérations sur les pièces de caisse ;
- contrôle de la situation journalière de caisse sur la base du brouillard de caisse et des valeurs existantes en fin de journée ;
- contrôle de l'établissement des états d'encaisse (inventaires périodiques des caisses selon les fréquences présentés ;
- contrôle du classement et l'archive des documents comptables du service caisse, notamment les brouillards, les états d'encaisse et les pièces justificatives ;
- surveillance des dispositions de sécurités telles que le respect de l'encaisse maximal prescrite et la détection et conservation des clés du coffre fort par au moins deux personnes habilités;
- contrôle du respect des consignes relatives à l'ouverture et à la fermeture des portes et coffres forts ainsi qu'au rangement des paquets de billets et sacs de monnaies.

5.2.2) Les contrôles spécifiques

Les contrôles spécifiques sont ceux qui concernent les valeurs en caisse et la sécurité des disponibilités et des coffres forts.

5.2.2.1) Les valeurs en caisse

En plus des contrôles quotidiens effectués par les comptables et les chefs d'agences, des contrôles inopinés à la discrétion de l'audit sont organisés sur le réseau d'agences de la BOA.

Les contrôles se font par procéder d'inventaire physique sur les valeurs.

5.2.2.2) La sécurité des disponibilités et des coffres forts

A la BOA, la sécurité des disponibilités et des coffres forts est organisée sur un ensemble de mesures qui sont :

- l'encaisse minimum ;
- le système de protection des valeurs et coffres forts.

✓ Une encaisse minimum

Pour des raisons de sécurité, l'encaisse doit être réduite au strict minimum. A cet effet, les disponibilités en détention dans les caisses de la BOA sont fixées par le service de la trésorerie à un seuil moyen nécessaire aux opérations journalières. Il faut noter que ce seuil varie selon les périodes et la taille de l'agence et doit être en cohérence avec le montant des encaisses assurées.

✓ Les restrictions à l'accès des valeurs.

Pour mieux sécuriser les disponibilités, l'accès aux guichets de réserves et aux caisses est fortement réglementé par le caissier principal. Les valeurs sont conservées dans des coffres forts dont les ouvertures sont blindées et où une caméra de surveillance filme journalièrement les mouvements qui s'y déroulent. L'accès du coffre est uniquement réservé au caissier principal et aux caissiers qui entre par les moyens d'une clé pour les opérations d'approvisionnement en liquidités.

5.2.3) Procédé utilisé pour le risque de manipulation d'espèce

En ce qui concerne le risque de manipulation d'espèce, le cheminement ci-après est suivi :

- Dressage à partir des comptes «caisses» de la liste des écarts de caisse par le caissier et vérification de la production des rapports d'explication ;
- Relance des caissiers n'ayant pas produit d'explication ;
- Classement des caisses par ordre décroissant du risque pour orienter les contrôles sur place.

5.3) Evaluation du contrôle interne de la caisse

Pour évaluer le contrôle interne de la caisse, un questionnaire a été élaboré dans l'annexe n° 3 page 99).

Ce questionnaire poursuit les objectifs suivants :

- s'assurer que les retraits et les versements effectués par les clients de la BOA ont été bien saisi (exhaustivité) ;
- s'assurer que les retraits et les versements des clients de la banque sont saisis dans la bonne période (rattachement) ;
- et s'assurer que les retraits et les versements réalisés sont correctement évalués.

Ce questionnaire permettra de voir surtout les faiblesses du contrôle interne qui sont des sources de risques. Il facilitera donc l'évaluation des risques et l'élaboration d'un dispositif de maîtrise.

L'étude des processus de gestion de la caisse de la BOA nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement de la gestion des opérations de caisse. Nous avons à travers ce chapitre élaboré un questionnaire contrôle interne. Ce dispositif de contrôle présente des forces et faiblesses qui peuvent être sources de risques.

Il est alors nécessaire de procéder à l'évaluation proprement dite des risques et de voir le dispositif adéquat pour les maîtriser.

Chapitre 6 : Evaluation des risques de caisse

L'activité de la gestion de la caisse est une activité rigoureuse qui exige la mise en œuvre de moyens de protection fiables, puissants et performants. Sa sécurité est essentielle car cette activité peut être exposée au risque de fraude, de dégradation des ressources et du système ou des pertes. Ces risques peuvent être issus des procédures, du personnel, et ou des systèmes interne ou de certains événements extérieurs.

Il est donc important que la BOA procède à l'évaluation de ses risques qui est une étape inévitable. Cette évaluation des risques lui permettra de voir les risques à surveiller, les dispositions à prendre et les procédures efficaces à mettre en place pour les réduire.

6.1) Identification des risques de caisse

L'identification des risques opérationnels nous permettra d'évaluer leur impact. Elle passe nécessairement par une description précise du processus. Cette étape est très importante, il s'agit d'identifier tous les risques liés au processus et d'évaluer leur impact sur les performances du processus.

Nous allons essayer d'identifier les différents risques opérationnels liés à la caisse en élaborant un tableaux comprenant sept (7) éléments qui sont : les sous-activité, les risques opérationnels, les auteurs du risque, les conséquences opérationnelles, le dispositif de maîtrise du risque, le constat et l'effectivité d'application du dispositif.

Le tableau suivant récence pour chaque tâche le ou les risques qui y sont rattachés.

Tableau n° 3 : Evaluation des risques opérationnels de caisse

Tâches	Risques opérationnels	Sources	Conséquences opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Constat	Effectivité d'application du dispositif
Saisie des montants versés ou retirés	Erreur de saisie des montants versés ou retirés.	Guichetiers payeurs polyvalents	Baisse de la Rentabilité Obligation pour le caissier de procéder à des régularisations postérieures	Vigilance des guichetiers payeurs polyvalents ; le manuel de procédures	Oui (les contrôles inopinés sont obligatoires au moins une fois par mois ; le pointage de toutes les opérations de la journée sont obligatoires. Présence d'un comptable dans chaque agence)	Les dispositifs de maîtrise des risques ne sont pas toujours appliqués. Le respect des procédures décrites dans le manuel de procédures n'est pas effectif.
Versement d'argent aux clients	Fraude ou vol sur le compte d'un client	Guichetiers payeurs polyvalents	Obligation pour la banque de rembourser le client lésé	Guichetiers payeurs polyvalents compétents, expérimentés ;	Oui (le recrutement des Guichetiers payeurs polyvalents doit se faire sur le test et leur évaluation de leur efficacité est	Pas toujours appliqué

				vigilants et Efficaces	continue)	
Apposition de cachet «payé» sur les chèques payés	Fraude par doublement	Guichetiers Payeurs Polyvalents	Pertes de clients Altération de la rente d'image	Obligation d'apposer le cachet après le règlement du chèque	Oui	Pas toujours appliqué
Vérification de la concordance entre le montant en chiffre et le montant en lettre du chèque	Détournement par le caissier de l'épargne du client par la majoration du montant en chiffre	Guichetiers Payeurs Polyvalents Procédures	Pertes plus ou moins importantes	Manuel de Procédures.	Non	Appliqué
Contrôle des billets reçus	Réception de faux billets	Guichetiers Payeurs Polyvalents	Pertes de sommes d'argent moins importantes	Contrôle des billets reçus à travers le détecteur de faux billets ;	Oui	Partiellement appliqué

				manuel de procédures		
Comptage des billets reçus des clients	Contestation du montant remis au caissier	Guichetiers Payeurs Polyvalents	Ralentissement de l'activité du caissier Perte de sommes	Obligation à tous les caissiers de compter les sommes reçues	Oui/Non	Appliqué
Comptage des billets reçus des Guichetiers Payeurs Polyvalents	Contestation du montant remis aux clients	Clients	Pertes de sommes Pertes de clients et d'image de la banque Perte de confiance du caissier	Obligation à tous les clients de compter les sommes reçues	Oui	Appliqué
Achat et ventes des devises aux clients	Erreur dans le Billetage Risque de Change	Guichetiers Payeurs Polyvalents	Pertes de sommes plus ou moins importants d'argent	Guichetiers Payeurs Polyvalents expérimentés	Oui	Appliqué
Chèque non	Contestation de	Clients ou	La crédibilité du	Le contrôle de	Oui	Appliqué

Endossé	la réception des fonds par le Bénéficiaire	bénéficiaire.	caissier en mise en doute : baisse de sa productivité	l'endossement est une tâche minimum à faire par le caissier		
Remplissage des fiches de retraits ou de versement	Erreur de remplissage Fraude ou vol d'argent	Guichetiers Payeurs Polyvalents	Perte d'argents	Manuel de Procédures	Non	Pas appliqué

Source: Nous-mêmes.

6.2) Evaluation des risques de caisse

Il s'agira d'évaluer les risques suivant leur probabilité et leur impact.

6.2.1) L'évaluation des risques opérationnels de caisse

L'évaluation des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise est une étape particulièrement importante dans la démarche d'évaluation des risques opérationnels. En effet, c'est par définition des écarts entre le référentiel-cible et les dispositifs existant que seront cotés les systèmes de contrôle interne afin de mettre en place les plans d'action destinés à sécuriser les processus et diminuer les risques. Notre évaluation sera faite par rapport à la probabilité de survenance et à l'impact des risques identifiés.

6.2.1.1) Probabilité

L'évaluation se fait en affectant une cotation de 1 à 5 à l'échelle de la probabilité en appréciant les caractéristiques des dispositifs.

Tableau n°4 : Echelle de cotation de la probabilité de survenance du risque

Niveau	Probabilité	Description
4	Forte	Il y a de force chance que le risque se réalise
3	Moyenne	Il est possible que le risque se réalise
2	Faible	Il y a peu de chance que risque se réalise
1	Très faible	Il y a très peu de chance que le risque se réalise

Source : nous-même.

A travers le tableau d'échelle de cotation de la probabilité de survenance de risque, nous établirons le tableau d'évaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés. Ce tableau sera utile afin de faire le tableau de criticité

Tableau n° 5 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés

Risques opérationnels	Probabilité
Erreur de saisie des montants versés ou retirés.	3
Fraude ou vol sur le compte d'un client	3
Fraude par doublement	1
Détournement par le caissier de l'épargne du client par la majoration du montant en chiffre	2
Réception de faux billets	4
Contestation du montant remis au caissier	2
Contestation du montant remis aux clients	1
Erreur dans le billettage	1
Risque de change	4
Contestation de la réception des fonds par le bénéficiaire	3
Erreur de remplissage	2
Fraude ou vol d'argent	

Source : Nous-même.

6.2.1.2) Impact des risques

Cette évaluation nous permettra de voir le niveau d'impact des risques identifiés par rapport à leur conséquence. Leur impact sera évalué en fonction de l'échelle ci-après :

Tableau n° 6: Echelle de mesure de l'impact des risques identifiés

Niveau	Impact	Description
4	Elévé	Conséquences élevées
3	Modéré	Conséquences moyennes
2	Mineur	Conséquences faibles
1	Insignifiant	Conséquences négligeables

Source : Nous-même.

Le tableau d'échelle de mesure de l'impact des risques identifiés nous aidera à faire le tableau d'évaluation de l'impact des risques identifiés afin de voir lequel des risques est élevé, faible ou négligeable.

Tableau n° 7 : Evaluation de l'impact des risques identifiés

Risques opérationnels	Impact
Erreur de saisie des montants versés ou retirés.	3
Fraude ou vol sur le compte d'un client	4
Fraude par doublement	4
Détournement par le caissier de l'épargne du client par la majoration du montant en chiffre	4
Réception de faux billets	2
Contestation du montant remis au caissier	3
Contestation du montant remis aux clients	3
Erreur dans le billettage	2
Risque de change	4
Contestation de la réception des fonds par le bénéficiaire	2
Erreur de remplissage Fraude ou vol d'argent	1

Source : Nous-même.

6.2.1.3) Evaluation des risques opérationnels liés à la caisse

La BOA-Bénin doit procéder à l'évaluation de ses risques à travers la matrice des risques.

Cette matrice lui permettra de voir les risques importants à surveiller. Elle l'aidera ainsi à prendre des dispositions nécessaires mais aussi à mettre en place les procédures pour les réduire.

Tableau n° 8 : Cotation des risques

Criticité = Probabilité de survenance x Impact

Risques opérationnels	Probabilité de survenance	Impact	Criticité
Erreur de saisie des montants versés ou retirés.	3	3	9
Fraude ou vol sur le compte d'un client	3	4	12
Fraude par doublement	1	4	4
Détournement par le caissier de l'épargne du client par la majoration du montant en chiffre	2	4	8
Réception de faux billets	4	2	8
Contestation du montant remis au caissier	2	3	6
Contestation du montant remis aux clients	1	3	3
Erreur dans le billettage	1	2	2
Risque de change	4	4	16
Contestation de la réception des fonds par le bénéficiaire	3	2	6
Erreur de remplissage	2	1	2
Fraude ou vol d'argent			

Source : Nous-même.

Le risque s'évalue en fonction de la probabilité et l'impact du risque. La multiplication de la probabilité et de la criticité donne la criticité. Le tableau n° 8 permet de voir qu'il y a des risques qui sont plus critiques de d'autres. Ce tableau permettra à la BOA de prendre des mesures nécessaires pour réduire ou éviter les risques. Il l'aidera aussi à voir lequel des risques est à négliger ou à surveiller.

Tableau n° 9 : Hiérarchisation des risques opérationnels selon leur criticité

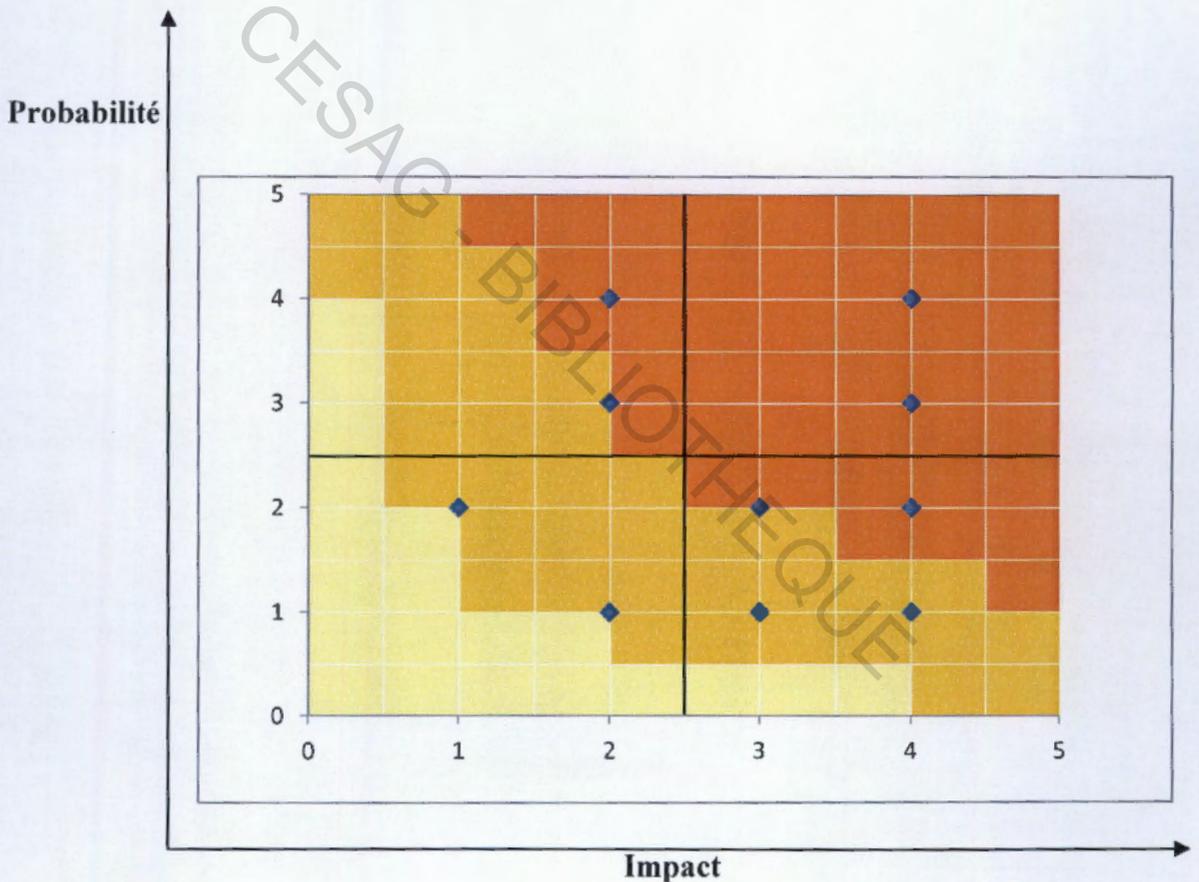
Risques opérationnels	Probabilité de survenance	Impact	Criticité
Risque de change	4	4	16
Fraude ou vol sur le compte d'un client	3	4	12
Détournement par le caissier de l'épargne du client par la majoration du montant en chiffre	2	4	8
Réception de faux billets	4	2	8
Contestation du montant remis au caissier	2	3	6
Contestation de la réception des fonds par le bénéficiaire	3	2	6
Fraude par doublement	1	4	4
Contestation du montant remis aux clients	1	3	3
Erreur dans le billettage	1	2	2
Erreur de remplissage Fraude ou vol d'argent	2	1	2

Source : Nous-même.

Le tableau n° 9 est l'hiérarchisation des risques opérationnels selon leurs criticités. L'obtention de ce tableau s'est fait grâce au tableau s'est fait grâce au tableau n°8. Nous avons classer les risques selon leurs criticités dans l'ordre décroissant c'est-à-dire la criticité du risque la plus élevée à celle la plus faible. C'est grâce à cette hiérarchisation que nous évaluerons le risque par la matrice des risques. D'après le tableau, les risques(Risque de change, fraude ou vol sur le compte d'un client, réception

de faux billets, détournement par le caissier de l'épargne du client par la majoration du montant en chiffre et erreur de saisie des montants versés ou retirés) sont les risques les plus critiques; les risques (contestation de la réception des fonds par le bénéficiaire et fraude par doublement) sont les risques à surveiller et les risques (Contestation du montant remis aux clients, erreur dans le billeteage, erreur de remplissage et fraude ou vol d'argent) sont les risques à négliger ou à éviter.

Figure n° 7: La matrice des risques opérationnels des opérations de caisse



Source : Nous-mêmes.

Analyse de la matrice des risques

Les risques sont évalués suivant la probabilité (axes des ordonnées) et l'impact ou gravité (axes des abscisses). La matrice des risques présente certains risques qui ont un

niveau de criticité élevé que d'autres ce qui entraînerait de conséquences assez importantes pour la banque.

- Les risques suivants : Risque de change et fraude ou vol sur le compte d'un client sont des risques critiques. Ils présentent une probabilité et une conséquence catastrophique sur la banque. Ce sont des risques que la BOA doit éviter à tout prix et pour lesquels il faut des actions immédiates et une surveillance permanente à travers un dispositif de maîtrise adaptée ;
- les risques : Détournement par le caissier de l'épargne du client par la majoration du montant en chiffre, fraude par doublement, contestation du montant remis au caissier et contestation du montant remis aux clients sont des risques majeurs. Il s'agit des risques dont la probabilité de survenance est faible mais qui ont un impact majeur sur les affaires de l'organisation. Du fait de leur impact élevé, ces risques nécessitent un suivi régulier à travers les mesures de protection adéquates et de survenance à court terme ;
- les risques : Erreur dans le billettage, erreur de remplissage et fraude ou vol de sous sont des risques négligeables. Ils constituent des risques acceptables par l'organisation du fait de leur probabilité de survenance et de leur impact négligeable sur les affaires. Ce sont des risques pour lesquels un suivi de manière périodique, constituerait un gage de leur maîtrise ;
- les risques : Réception de faux billets et contestation du montant remis au caissier sont des risques peu graves. Ce sont des risques qui ont une moyenne, voire forte, probabilité de survenance et dont l'impact est majeur voir modéré sur la banque. Ces risques, à travers la lecture de la matrice sont quasi inexistantes. Ainsi, il n'y a pas lieu de mener des actions récurrentes de maîtrise mais il y a lieu de prendre des mesures pour prévenir ces risques.

6.3) Maîtrise des risques de caisse

Nous aborderons les différentes procédures de contrôles des opérations de caisse et les différents contrôles à effectuer pour maîtriser le risque opérationnel.

6.3.1) Nouvelles procédures de contrôle des opérations de caisse

Ces procédures sont juste applicables à l'agence principale. L'ancienne procédure distinguait les caissiers qui s'occupent uniquement de la caisse et les guichetiers qui accueillent, aident et les clients dans le remplissage des formulaires et les orientent. Dans la nouvelle procédure, il n'y a pas une grande différence entre le caissier et le guichetier ; les guichetiers effectuent le même rôle que les caissiers. Ils sont appelés Guichetiers Payeur Polyvalent. La BOA-Bénin dispose d'un manuel de procédures de la caisse non actualisé.

6.3.1.1) Contrôle des opérations de caisse

Elle concerne des opérations d'encaissement de versement. Pour ces opérations, il est important de :

- vérifier que le bordereau a été correctement rempli ;
- vérifier que le total du bordereau de billetterie est conforme au billetterie ;
- vérifier que le bordereau de billetterie a requis les signatures obligatoires ;
- vérifier que le chèque BCEAO a été bien rempli ;
- vérifier la cohérence des montants en lettre et les montants en chiffres du chèque ;
- vérifier la date et la signature du chèque ;
- vérifier que les pièces comptables comportent les signatures requis et que les imputations ont été bien faites ;
- vérifier que le brouillard de saisie est conforme aux pièces justificatives ;
- vérifier toutes les pièces comptables saisies par les caissiers ;
- procéder à un contrôle inopiné de caisse.

6.3.1.2) Contrôle sur les autres caisses

Les contrôles suivants doivent être faits :

- vérifier la feuille de billettage est bien remplie ;
- vérifier que le total du billettage est conforme au billettage ;
- vérifier que la feuille de billettage est visée ;
- vérifier que le montant inscrit sur la pièce comptable est conforme à celui de la feuille de billettage ;
- vérifier l'imputation des pièces comptables ;
- vérifier la reconstitution de la journée ;
- vérifier que le billettage est transcrit dans le registre de suivi du billettage et le registre d'approvisionnement ;
- procéder à un contrôle inopiné de caisse.

6.3.2) Procédures de contrôle complémentaire

Elles concernent la sécurité, la sécurité physique, l'ouverture et clôture des comptes et les opérations de paiement et opérations de versement.

6.3.2.1) La sécurité

- Les portes des caisses doivent être fermées à clé pendant les opérations, ou en cas d'éloignement momentané et en dehors des heures de services du caissier ;
- les accès clientèles des guichets « front office » sont signalés par la mention «fermé pour l'instant» pendant l'absence du caissier.
- les plafonds d'encaisse à détenir par les caissiers sont respectés ;
- les vitres de la caisse doivent être hautes et blindées ;
- les bureaux de caisse disposent des caméras vidéo et d'un système d'alarme ;
- Porte de la salle forte doit être blindée anti-feu, avec serrure à clef de contrôle et à combinaison ;
- la salle forte doit avoir des systèmes d'aération ;

- les trappons de secours doivent être blindés permettant l'évacuation d'une personne qui s'y trouverait enfermée accidentellement ;
- la salle forte doit disposer interphone ou téléphone permettant de communiquer avec les services de la banque ;
- un ou des coffres-forts ignifugés pour y loger, l'encaisse de réserve d'une part, les encaisses divisionnaires et des autres services d'autre part (caisses change) ;
- un système d'alarme détectant les intrusions, effractions et incendies ;
- une ou plusieurs machines à compter et à rouloter les pièces ;
- une ou plusieurs machines à compter les billets (et éventuellement à les enliasser) ;
- les caisses divisionnaires disposent des vitres pare-balle ;
- caisses non communicantes entre elles ;
- hauteur des vitres et parois suffisante pour interdire l'escalade ;
- commande de déclenchement de l'alarme ;
- détecteurs de faux billets ;
- imprimante, si les reçus sont délivrés par le système informatique ;
- tampon "RECU", et tampon "PAYÉ». Il est fortement recommandé d'utiliser des tampons dateurs indiquant le numéro de chaque caisse, et réservés uniquement à l'usage de ladite caisse ;
- Le transport des fonds doit être escorté par la police nationale.

6.3.2.2) L'ouverture et clôture de compte

Il s'agira de s'assurer que le solde d'ouverture d'une journée correspond au solde clôture de la journée précédente.

6.3.2.3) Les opérations de paiement

Il s'agira de s'assurer que les opérations de paiement obéissent aux vérifications et contrôles suivants :

- non barrement du chèque ;

- régularité matérielle du chèque (présence de signature du titulaire du compte ; la correspondance entre le montant en chiffre et le montant en lettre, le nom du bénéficiaire en dehors du cas «au porteur» ;
- régularité de l'endos et de l'acquit au verso du chèque à payer ;
- existence de la provision et/ou des visas autorisés ;
- s'assurer que le caissier procède au paiement du bénéficiaire du chèque en exigeant de ce dernier sa carte ou son passe porte pour le contrôle et la vérification du billettage avant de s'intéresser à un autre client.

6.3.2.4) Les opérations de versements

Il est important de s'assurer que les opérations de versements obéissent à l'exécution des tâches de réception de fonds et particulièrement ce qui suit :

- le caissier contrôle le billettage produit par le client à sa présence ;
- le caissier vérifie et détecte les faux billets à l'aide de la lampe de contrôle, particulièrement les billets de 10.000 F CFA ;
- le caissier vérifie l'existence du compte devant recevoir les fonds ;
- le caissier doit s'appliquer dans le remplissage correct des reçus de versement (montant en lettres et en chiffres : concordance du numéro de compte avec celui de la feuille de versement, écriture très lisible et sans surcharge) ;
- le caissier doit apposer sa signature sur la feuille de versement (bordereau manuel de versement) ;
- le caissier recueille les droits de timbres et précise les cas d'exception éventuels sur le reçu avec la mention «RECU».

Nous avons à travers ce chapitre, fait une évaluation qui a tentée d'englober la majorité des risques significatifs liés à la caisse. Il apparaît de nouveaux risques étant donné que l'environnement de la banque change à tout moment. A cet effet, une veille est primordiale pour éviter les risques.

Les recommandations que nous avons faites serviront simplement les dirigeants à prendre des mesures adéquates et immédiates pour renforcer le contrôle interne.

6.4) Recommandations

Après avoir mené tous les travaux nécessaires pour l'analyse des risques opérationnels liés à la caisse à la BOA, nous avons formulé les recommandations suivantes qui sont adressées aux différents acteurs de la banque pour une amélioration des dispositifs de maîtrise des différents risques opérationnels de la caisse.

6.4.1) Les caisses divisionnaires

Pour éviter ou faire réduire les risques au niveau des caisses divisionnaires, nous avons recommandé à la BOA :

- lors de la sortie momentanée des guichetiers payeurs polyvalents, il doit être marqué « Fermé » ou « occupé » dans le cas où ces guichetiers sont occupés ;
- dans le souci d'améliorer le service de la clientèle, la BOA peut prévoir une machine de tickets numérotés. Elle peut aussi augmenter le nombre de personnels afin de satisfaire la clientèle en temps et en qualité ;
- étant donné que le manuel de procédures sur l'activité des guichetiers payeurs polyvalents de la BOA n'est pas actualisé, il faut la mise à jour et le respect stricte de ce manuel afin d'éviter les risques.
- la caisse dispose d'un appareil servant à la fois d'un détecteur de faux billets, d'un appareil de comptage de billets. Mais, il se fait que cet appareil ne fait pas des coupures de ces billets pour cela nous recommandons à la BOA pour faciliter la tâche aux guichetiers payeurs polyvalents un appareil permettant la coupure des billets ;
- les guichetiers payeurs polyvalents doivent être serviables, c'est-à-dire souriants, être à l'écoute de leur clients, regarder les clients qui s'approche, avoir un langage simple, clair et précis, enthousiastes, faire le dialogue avec le client et être patients ;

- pour éviter le risque d'erreur, le stress des guichetiers payeurs polyvalents, sensibiliser le personnel de la banque à l'utilisation des GAB ou fixer une heure pour les opérations exceptionnelles pour le personnel.

6.4.2) Les véhicules affectés aux transports de fonds

La BOA dispose de véhicules affectés aux transports de fonds vers les agences qui ne sont pas malheureusement accompagnés d'escorte policière. Pour éviter ou minimiser les risques d'agression et de pertes, la BOA doit élaborer une convention d'escorte de transports de fonds avec la police nationale.

6.4.3) Le service domiciliation import et export/ remise libre et négociation

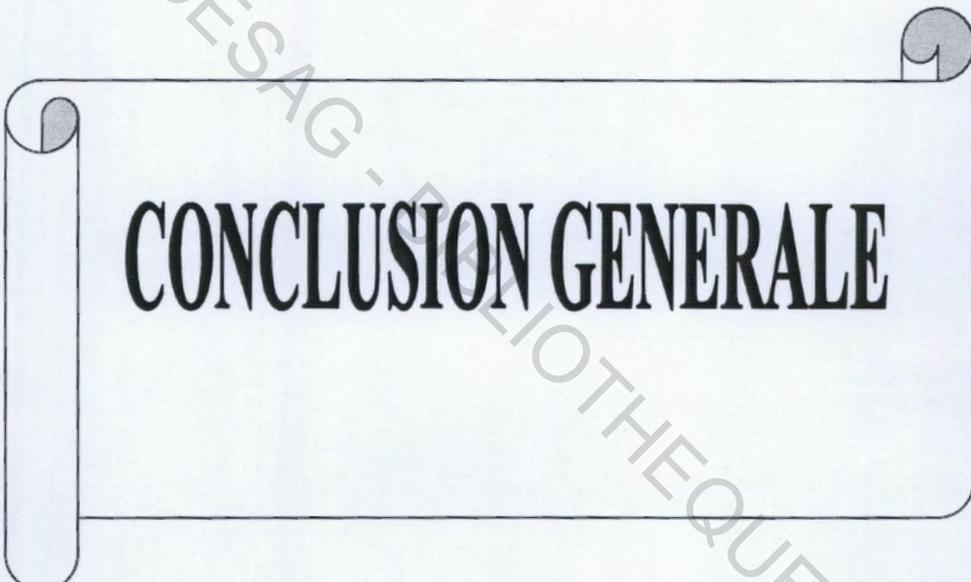
- La BOA doit augmenter l'effectif du personnel de la domiciliation import et export puis celui de la remise libre et de la négociation pour un travail efficace et efficient ;
- le personnel de ces services doivent mettre à jour les registres de la domiciliation import et export et le faire de façon informatisée.

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie a fait l'objet d'une connaissance générale sur la gestion de la BOA, mais aussi d'une prise de connaissance des activités de caisse au sein de la BOA et du dispositif de maîtrise qui lui sont associés. Cela a été possible grâce aux outils préalablement définis dans le chapitre 3 dédié au modèle d'analyse.

Notre étude pourrait être utile à la BOA dans la mesure où elle constitue une synthèse des difficultés rencontrées au niveau des opérations de caisse. Dans le but de réduire les risques opérationnels liés aux opérations de caisse, nous avons formulé des recommandations pour renforcer le dispositif de contrôle interne existant. La mise en application de ces recommandations passe obligatoirement par une implication des différents acteurs des opérations de la caisse et du département domiciliation import et export.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les différentes définitions de la notion de risque opérationnel, les difficultés rencontrées par les banques à mesurer et à mettre en place un dispositif de maîtrise et à éviter les pertes financières au fil des ans, ont apporté de l'intérêt pour mener une réflexion dont l'objectif était la modélisation du risque opérationnel. Le comité de Bâle s'en est d'ailleurs préoccupé en intégrant, dans les nouveaux accords sur la surveillance prudentielle de l'établissement de crédits, un traitement explicite de gestion et de couverture du risque opérationnel. Bien que se conformant aux exigences réglementaires en vigueur dans le système bancaire de l'UEMOA, les banques aujourd'hui mettent un accent particulier sur la maîtrise de leurs risques.

La BOA faisant partie de ces banques, met aussi un accent sur la maîtrise de ses risques mais surtout ceux liés aux opérations de caisse car la caisse est un domaine sensible. L'atteinte d'un tel objectif passe par le développement de la culture d'une évaluation et de gestion des risques par les organismes de réglementation et de contrôle, mais aussi par une connaissance de la nature de ces risques et de leur évaluation et leur gestion de manière efficace par les contrôles internes des institutions financières. C'est dans cette optique que nous avons retenu notre thème à travers son objectif principal d'apprécier les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés aux opérations de la caisse.

Dans le cadre de notre mémoire, il était utile de rappeler les risques spécifiques à l'activité bancaire ainsi que la réglementation bancaire qui leur est applicable au sein de l'UEMOA et enfin les piliers du comité de Bâle.

L'intérêt majeur que nous nous sommes assignés à travers ce travail est de permettre à l'audit interne de la BOA d'avoir une idée et une méthode d'évaluation des risques opérationnels. Les objectifs que nous nous sommes également fixés au début de ce travail seraient pertinents si lors de la détection et l'évaluation des risques, un nombre important d'opérations avait été associé de façon directe.

Ainsi, notre travail nous a permis de :

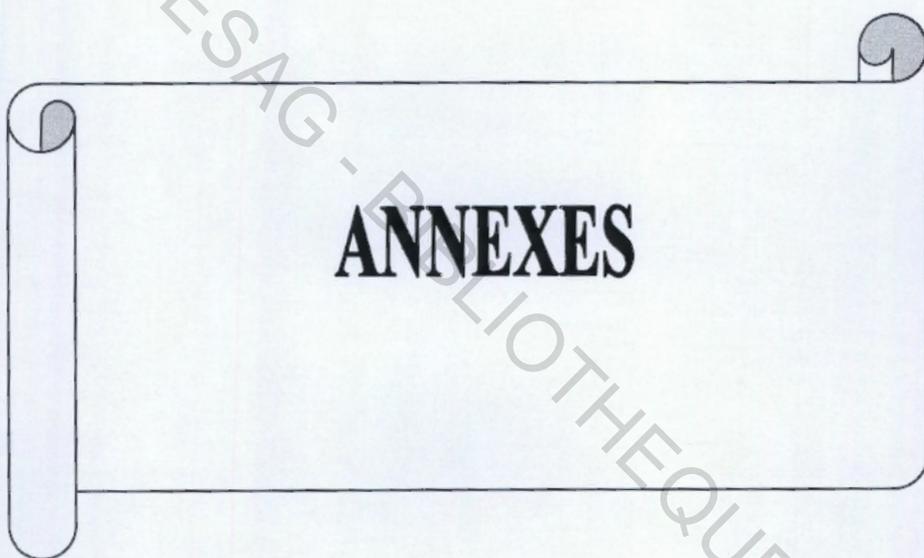
- de donner les notions des risques opérationnels, les différentes catégories de risques opérationnels et de détecter les risques opérationnels de la caisse à travers les différentes activités menées par les guichetiers payeurs polyvalents ;
- de proposer un modèle d'analyse des risques et de suggérer un dispositif de maîtrise des risques opérationnels ;

- d'évaluer les risques par la matrice des risques mais aussi par la méthode qualitative basée sur l'appréciation de l'impact.

Au cours de notre évaluation de ces risques à travers la matrice des risques, nous avons formulé des recommandations.

Cependant, comme toute œuvre humaine présente des insuffisances et en raison du court séjour que nous avons eu à faire dans la banque, il appartient aux dirigeants de la banque de prendre les dispositions nécessaires pour enrichir notre étude. L'idéal pour nous serait de contribuer en tant soit peu à l'évaluation efficace des risques opérationnels liés aux opérations de caisse à la BOA.

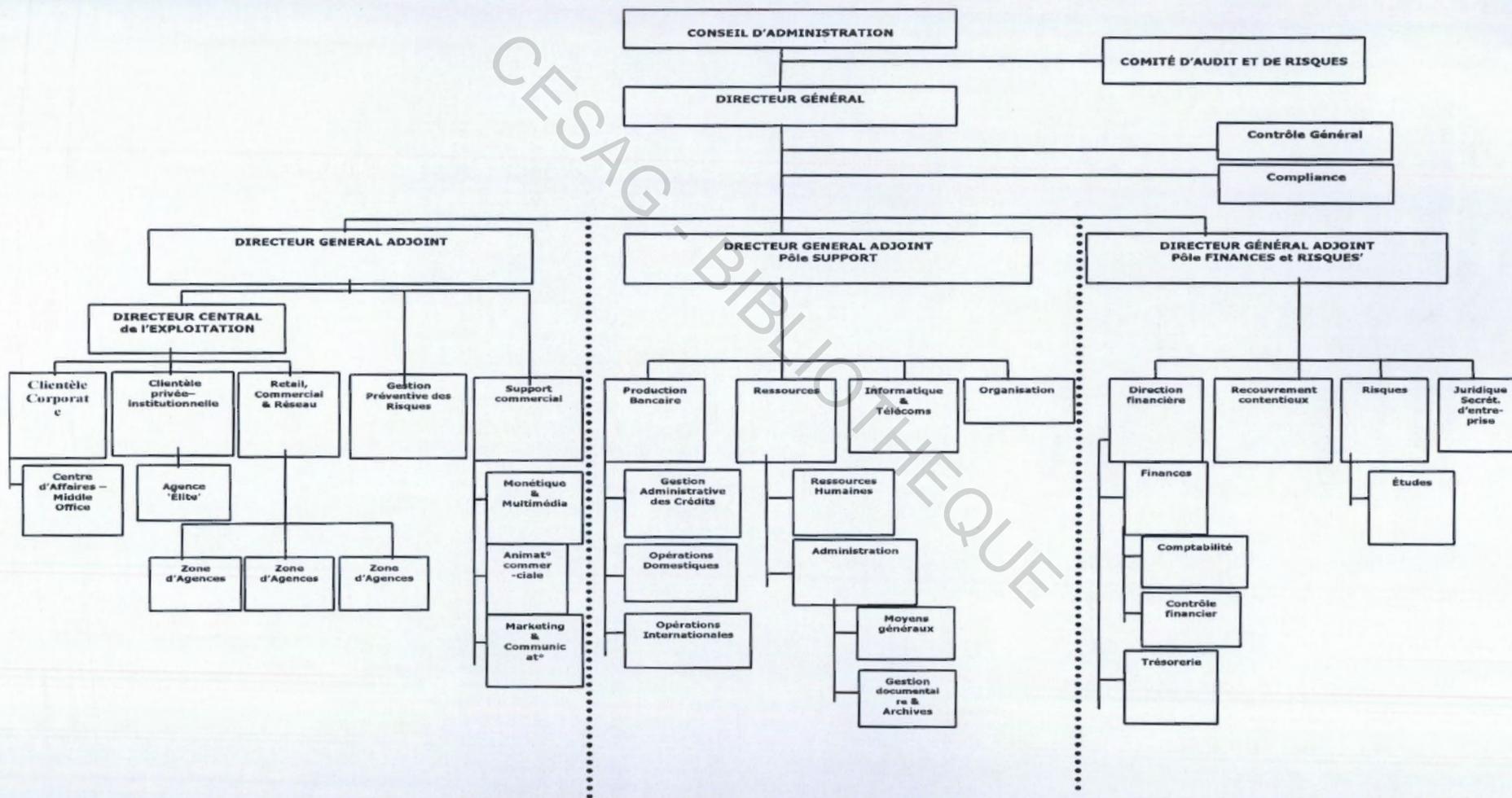
CESAG - BIBLIOTHEQUE



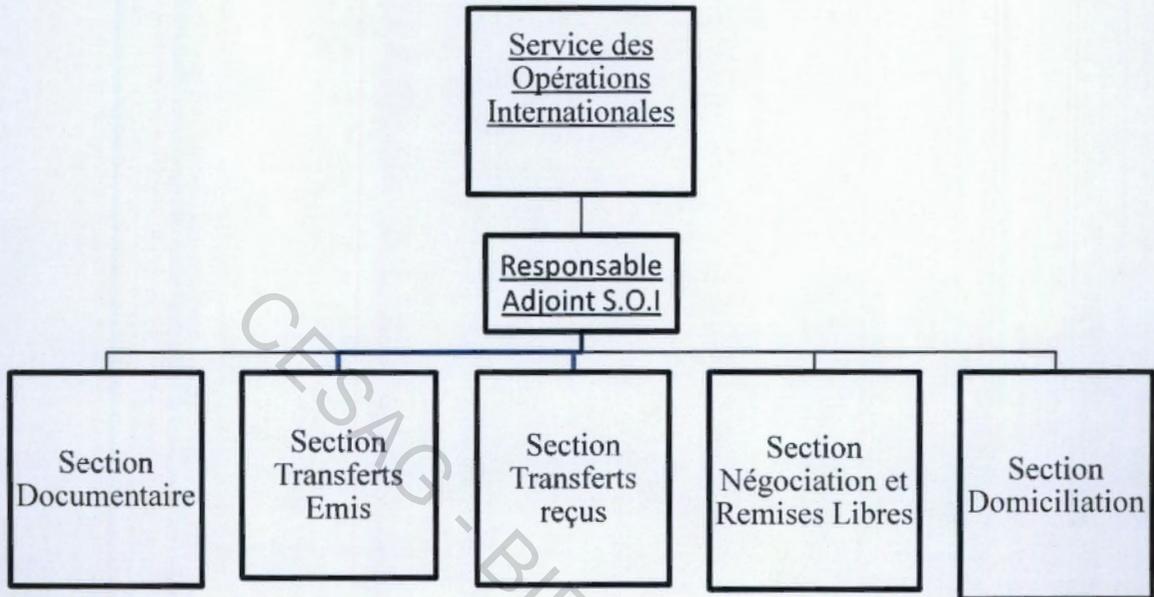
ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe n° 1 : Organigramme de la BOA



Annexe ° 2 : Organigramme du SOI



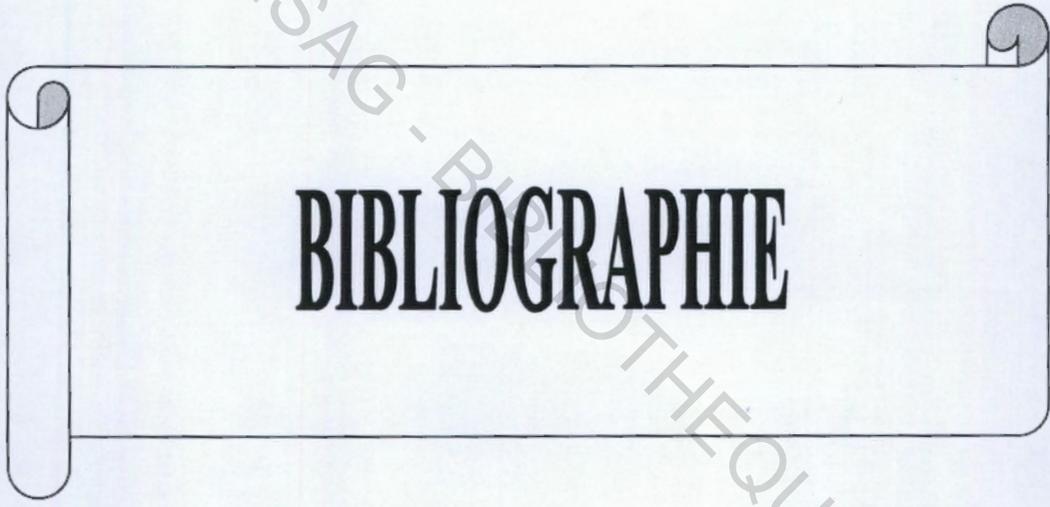
Annexe ° 3 : Question du contrôle interne

Questions	Oui	Non	N/A
Le montant sur fiches de versement est-il enregistré ?	X		
Les supports (chèques, chèques de guichets, carnet d'épargne...) de retrait sont-ils saisis dans l'ordre numérique ?	X	X	
La séquence numérique du journal de caisse est-elle vérifiée ?		X	
Les chéquiers de guichet sont-ils personnalisés ?	X		
Les journaux de caisse sont régulièrement édités ?		X	
L'existence du cachet «payé » sur les chèques est-il effectif ?		X	
Les paiements en espèces sont-ils enregistrés dans l'ordre de ces pièces ?	X		
Les comptables s'assurent-ils par contrôle de la caisse que les retraits par supports correspondent effectivement à ceux des clients (vérification du journal de caisse) ?	X		
Les soldes de comptes des clients sont-ils analysés régulièrement pour identifier les éventuels doubles règlements ?	X		
Les opérations de retrait saisies sont-elles : <ul style="list-style-type: none"> • Accompagnées de justificatifs ? • Soumises à l'autorisation du client ? 	X		
Les espèces en caisse sont-elles physiquement contrôlées au moins une fois dans le mois (contrôles inopinés de caisse) ?	X		
Les caissiers chargés de la saisie des opérations en devises disposent-ils de la liste des cours de change à utiliser ?	X		
Les versements clients sont-ils enregistrés à partir des fiches de versements ?	X		
L'existence de bordereaux de versements est-il effectif ?	X		
Les fiches de versements sont-ils vérifiés après tout versement pour éviter les saisies multiples ?			
Les versements de fonds sont-ils enregistrés simultanément sur les comptes concernés ?	X		

Les versements sont-ils enregistrés au jour le jour en cas de manuel ?	X		
En fin de journée, la comptabilité s'assure t-elle que le caissier a saisi tous les montants versés de la journée ?			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE



BIBLIOGRAPHIE

- 1) Bank Of Africa (2011), *Rapport annuel d'activité*, 60 pages.
- 2) BAPST, Pierre-Alexandre ; BERGERET, Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (2^{ème} partie), *revue française de l'audit interne*, n°162, 31-32.
- 3) BAPST, Pierre-Alexandre ; BERGERET, Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur, *revue française de l'audit interne*, n°161, 157 pages.
- 4) BERNAD Frédéric, GAYRAUD Rémi (2006), *contrôle interne*, 1^{ère} Edition, Maxima, Paris, 303 pages.
- 5) BARRY, Mamadou (2004), *Audit et contrôle interne*, Dakar, imprimerie du Sénégal. 267 pages.
- 6) BUSTAMENTE Pierre & RIVIERE Olivier (2004), *Evaluation et gestion des risques opérationnels*, Banque Magazine, n° 657.
- 7) CHAPELLE A., G. HUBNER, J-Ph. PETERS (2005), *Le risque opérationnel. Implications de l'accord de Bâle pour le secteur financier*, Bruxelles, De Boeck & Larcier, 208 pages.
- 8) Collins Lionel, Valin Gérard (1992), *Audit et contrôle interne aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4^{ème} édition, Editions Dalloz, Paris, 373 pages.
- 9) Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2004), «*Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres*», Banque des Règlements Internationaux (BRI), Bâle, 216pages.
- 10) COOPERS & LYBRAND (1994), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, 378 pages
- 11) COOPERS & LYBRAND (2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, 1^{ière} édition, Editions d'organisation, Paris, 378 pages.
- 12) DESROCHES, Alain ; LEROY, Alain ; VALLEE, Frédérique (2003), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Editions Lavoisier, Paris, 286 pages.
- 13) ELLENBERG, Eytan (2004), *Management des risques : une approche organisationnelle*, Editions revue, Paris, 25 pages.
- 14) FAUTRAT, Michel (2000), *De l'audit interne au ... management de la maîtrise des risques*, Editions revue, Paris, 37 pages.

- 15) JACOB Henri & SARDI Antoine (2001), *Management des risques bancaires*, AFGES Edition, Paris, 394 pages.
- 16) JIMENEZ, Christian ; MERLIER, Patrick ; CHELLY, Dan (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Edition Revue Banque, Paris, 271 pages.
- 17) Forget, Jack (2005), *gestion de la trésorerie*, édition d'organisation, Paris, 239 pages.
- 18) Geneva, ISO/IEC, 2002, « *GUIDE 73 Management du risque – Vocabulaire – Principes directeurs pour l'utilisation dans les normes* », 16 pages.
- 19) VAN GREUNING Hennie, BRAJOVIC BRATANOVIC Sonja (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, Editions ESKA, Paris, 384 pages.
- 20) Hamzaoui Mohamed (2008), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, norme ISA 200, 315, 330, 500*, 2^{ème} édition, Edition Pearson Education, Paris, France, 213 pages.
- 21) MADERS, Henry-Pierre ; MASSELIN, Jean-Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 261 pages.
- 22) Nahoumovitch Benjamin, Tannhof Fabien, Berthelé Emmanuel, Hager Thibaud, Meister Vincent, Robert Gildas et Roujas Magali (2011), *quelles réponses face à un risque difficile à appréhender ?* Paris, 12 pages. www.optimind.fr.
- 23) NICOLET, Marie-Agnès, MAIGNAN, Michel (2005), *Contrôle interne des risques opérationnels*, *Revue Banque*, n° 668.
- 24) NICOLET, Marie-Agnès ; MAIGNAN, Michel (2005), *Contrôle interne et gestion des risques opérationnels*, *revue banque*, N°668 : 51-52.
- 25) Nicolet Marie-Agnès (2004), *Risques opérationnels : l'apport des outils automatisés de gestions des risques*, *Revue Banques Magazine*, n° 654.
- 26) OGIEN DOV(2008), *Comptabilité et audit bancaires*, 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 532 pages.
- 27) PIGNAULT, Jacques & NICOLAT, Jean-Louis (2003), *La maîtrise des risques, acte de gouvernance à part entière*, Editions revue, Paris, 100 pages.

- 28) POULIOT, Daniel et BILODEAU, YVES(2002), mesurer les risques en vue de les contrôler et les gérer : l'approche matricielle des pertes, *revue française d'audit interne*, n°161, pages 36-37.
- 29) RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ième} éditions, Editions d'organisation, Paris, 479 p.
- 30) Renard Jacques (2010), *théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} éditions, Editions d'organisation EYROLLES, France, 469 pages.
- 31) SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, Edition AFGES, Paris, 1099 pages.
- 32) SARDI Antoine (2004), *Bâle II*, AFGES Editions, Paris, 304 pages.
- 33) SCHICK, Pierre & al. (2001), *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation... ou créer un audit interne*, 2^{ième} éd, Editions d'organisation, Paris, 217 p.
- 34) du SERT Anne-Marie Percie (1999), *risques et contrôle du risque* Edition ECONOMICA, 131 pages.
- 35) SIRUGUET Jean-Luc (2001), *le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques, Tome II, Pratiques du contrôle comptable des opérations de banque classiques*, Revue Banque Edition, Paris, 561 pages.
- 36) SIRUGUET Jean-Luc, FERNANDEZ Emmanuelle & KOESSLER Lydia (2006), *le contrôle interne bancaire et la fraude*, DUNOD, Paris, 278 pages.
- 37) SIRUGUET Jean-Luc (2007), *le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques, Tome I, Principes, normes et techniques*, 2^{ème} édition, Revue Banque Edition, 577 pages.
- 38) VERNIMMEN P. (2005), *Finance d'entreprise*, Editions Dalloz, 6^e édition, Paris, 1052 pages.

Webographie

- 1) CLUSIF (Club de la sécurité des Systèmes d'Informations Français) (2012), *la réforme Bâle2 : une perspective générale, Groupe de travail Bâle II*,

<http://www.clusif.asso.fr/fr/production/ouvrages/pdf/reformebale2.pdf>.

- 2) COSO (2012), le management des risques de l'entreprise -Cadre de Référence, http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_french.pdf.
- 3) de Castelbajac Laurent, Diack-Guissé Raky (2012), Risque opérationnel : vous êtes *compliant* mais êtes-vous performant?, <http://www.otc-conseil.fr/fre/High/publications/articles/3000/risque-operationnel.pdf>.
- 4) Nahoumovitch Benjamin, Tannhof Fabien, Berthelé Emmanuel, Hager Thibaud, Meister Vincent, Robert Gildas et Roujas Magali (2011), risques opérationnels : quelles réponses face à un risque difficile à appréhender ? , http://www.optimind.fr/wpcontent/uploads//2011/04/avril_dt_risques_operationnels_vf.pdf.

CESAG - BIBLIOTHEQUE